ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΕΣΠΑ 2007-2013 — Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ — Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΥΠΟΕΡΓΟ: **«ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΣΧΕΔΙΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ **Απόφαση Γενικού Γραμματέα Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με αριθμό πρωτ. 5824/31-5-2011**

Τίτλος Επιμορφωτικού προγράμματος

Διαμόρφωση Επιχειρησιακών Σχεδίων
Εκπαιδευτικό Υλικό

Συντάκτες
Ελευθερία Γιέτη
Γεώργιος Κοκκίνης

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕ ΤΙΤΛΟ

«ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ»

Συντάκτες:

Ελευθερία Γιέτη

Γεώργιος Κοκκίνης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 *Στόχος του Επιμορφωτικού Προγράμματος*

Η κατανόηση της έννοιας του Επιχειρησιακού Σχεδίου και η δυνατότητα σύνταξης και αξιολόγησής του από τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης αποτελεί το βασικό στόχο του επιμορφωτικού προγράμματος.

Η ανάγκη υλοποίησής του προκύπτει από διάφορες ανάγκες των δημοσίων υπηρεσιών που αφορούν τόσο σε θέματα εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών τους όσο και θεσμικών μεταβολών που έχουν επέλθει και θα επέλθουν. Η ανάγκη αυτή ενισχύεται και από την ανάγκη:

- ενίσχυσης της συμμετοχικότητας των καταρτιζομένων και ενδυνάμωσής τους στην ανάληψη πρωτοβουλιών και στην κατάρτιση επιχειρησιακών σχεδίων ώστε να αναδείξουν ευκαιρίες, δυνατότητες αξιοποίησης λανθανόντων πόρων και να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των υπηρεσιών.
- ευαισθητοποίησης των συμμετεχόντων για το ρόλο και τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης μέσα από τη συμμετοχή.
- πληρότητας του σχεδιασμού και εξασφάλισης ολοκληρωμένων προσεγγίσεων σε επίπεδο επιχειρησιακής λειτουργίας των υπηρεσιών.
- ολοκληρωμένης προσέγγισης μέσα από ανάλυση SWOT.
- κατανόησης των απαιτούμενων συνεργιών μεταξύ ατόμων αλλά και φορέων για την επίτευξη κοινών στόχων.

1.2 *Προσδοκώμενα Αποτελέσματα του Επιμορφωτικού Προγράμματος*

Τα αποτελέσματα του επιμορφωτικού προγράμματος αφορούν στις αποκτηθείσες από τους καταρτιζόμενους δεξιότητες στην κατανόηση, σχεδιασμό, υλοποίηση και

αξιολόγηση ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου. Πιο συγκεκριμένα, οι καταρτιζόμενοι θα αποκτήσουν γνώσεις σε ότι αφορά:

- στην εκπόνηση ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου, στους στόχους και στον «οδικό χάρτη» υλοποίησής του, στο περιβάλλον μέσα στο οποίο εκτελείται (εσωτερικό και εξωτερικό)
- σε βασικούς παράγοντες διαμόρφωσης ενός πυρήνα υπηρεσιών
- στην ανάλυση των απαιτήσεων που υπάρχουν σε κάθε δημόσιο οργανισμό και στη σύνδεσή τους με πρόσωπα αναφοράς και ευθύνης
- στη διοίκηση και στην οργάνωση κάθε δημόσιας υπηρεσίας και στις απαιτήσεις σε συστήματα και συνέργιες με άλλα τμήματα, σε πόρους (ανθρώπινοι, οικονομικοί κ.λ.π.) και σε ποιότητα και μεθόδους αξιολόγησης
- στην ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων των στελεχών που θα επιτρέψουν τη βέλτιστη διαχείριση επιχειρησιακών σχεδίων ώστε να εξυπηρετούν αποτελεσματικότερα τους πολίτες, τις αποφασισμένες και υλοποιούμενες πολιτικές και τα συμφέροντα της χώρας εν γένει.

Στο τέλος της ενότητας οι καταρτιζόμενοι θα έχουν κατανοήσει τις ανάγκες κατάρτισης καθώς και τα βασικότερα τμήματα ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου και θα είναι σε θέση να συντάξουν και να υλοποιήσουν επιχειρησιακά σχέδια.

1.3 ***Σύντομη περιγραφή των ενοτήτων του επιμορφωτικού Προγράμματος***

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα διαιρείται σε οκτώ ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά στην ανάλυση του περιεχομένου του επιμορφωτικού προγράμματος, στη σκοπιμότητα σχεδιασμού και υλοποίησής του και στα αναμενόμενα αποτελέσματα που θα έχει για τις δημόσιες υπηρεσίες. Στόχος της ενότητας αυτής είναι οι καταρτιζόμενοι να αντιλαμβάνονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τη σκοπιμότητα του επιμορφωτικού προγράμματος. Η δεύτερη ενότητα αφορά στην σημασία του Επιχειρησιακού Σχεδίου όπου αναπτύσσεται η σημασία του σχεδιασμού, οι βασικοί στόχοι του Επιχειρησιακού Σχεδίου, οι χρήσεις και οι προϋποθέσεις επιτυχίας του και οι έννοιες του οδικού χάρτη

και του συνοπτικού σχεδίου (executive summary). Στην τρίτη ενότητα αναπτύσσονται οι βασικοί άξονες ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου που περιλαμβάνουν συνοπτικά:

- την περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης
- τη SWOT ανάλυση
- την ανάπτυξη της νέας στρατηγική του φορέα
- καλές πρακτικές του εξωτερικού και δυνατότητες υιοθέτησης άλλων μοντέλων.

Σε αυτή τη θεματική ενότητα παρουσιάζεται ένα μεγάλο μέρος του Επιχειρησιακού Σχεδίου που αφορά τόσο στο τι έχει γίνει μέχρι τώρα όσο και στη νέα στρατηγική που κάθε φορέας θα πρέπει να χαράσσει για το μέλλον. Στην ενότητα αυτή είναι σημαντική η ανάπτυξη μελετών περιπτώσεων και πρακτικών ασκήσεων ώστε οι καταρτιζόμενοι να εξοικειώνονται με τη προοπτική κατάρτισης ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου.

Η τέταρτη ενότητα αφορά στην διοίκηση και οργάνωση του σχεδίου εφαρμογής με έμφαση στην οργάνωση και αναδιοργάνωση του προσωπικού, των υποδομών, στην κατάρτιση χρονοδιαγράμματος και 'οδικού χάρτη', στον εντοπισμό συνεργειών και στην ανάπτυξη της προβολής του φορέα. Και σε αυτή την ενότητα είναι σημαντική η παρουσίαση μελετών περιπτώσεων και πρακτικών ασκήσεων για την εξοικείωση των καταρτιζομένων με την κατάρτιση οδικού χάρτη και χρονοδιαγράμματος και την κατανόηση της σημασίας της σωστής και ακριβούς οργάνωσης του σχεδίου εφαρμογής του Επιχειρησιακού Σχεδίου.

Η πέμπτη ενότητα αφορά στη διαχείριση οικονομικών και άλλων πόρων. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στη διαχείριση των οικονομικών πόρων με τον υπολογισμό οικονομικών δεικτών και την ανάλυση χρηματοροών. Οι μελέτες περίπτωσης και οι πρακτικές ασκήσεις της συγκεκριμένης ενότητας αφορούν κυρίως σε οικονομικούς δείκτες.

Η έκτη ενότητα αφορά στην αξιολόγηση των επιχειρησιακών σχεδίων, δηλαδή στην παρουσίαση των μέσων αξιολόγησης, ποιοτικών δεικτών και δεικτών απόδοσης και στην πιθανή αναθεώρηση του σχεδίου. Οι μελέτες περίπτωσης και οι πρακτικές ασκήσεις της συγκεκριμένης ενότητας αφορούν κυρίως σε ποιοτικούς δείκτες.

Η έβδομη ενότητα αφορά στην αξιολόγηση του προγράμματος με έμφαση στην αξιολόγηση των επιμέρους θεματικών ενοτήτων, της επιστημονικής επάρκειας και διδακτικής εμπειρίας και μεταδοτικότητας των εισηγητών, των εποπτικών μέσων, των εκπαιδευτικών υποδομών και της τεχνικής υποστήριξης καθώς και στην αξιολόγηση της πληρότητας και παρουσίασης του επιμορφωτικού υλικού.

Στην τελευταία ενότητα πραγματοποιείται η αξιολόγηση των καταρτιζομένων που αφορά στο βαθμό αφομοίωσης των γνώσεων και δεξιοτήτων που απέκτησαν κατά την παρακολούθηση του επιμορφωτικού προγράμματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

2.1 *Στόχος και προσδοκώμενα αποτελέσματα της διδακτικής ενότητας*

Η δεύτερη θεματική ενότητα έχει τίτλο «Σημασία του Επιχειρησιακού Σχεδίου. Σαφήνεια στόχων» με κύριο αντικείμενο την κατανόηση των λόγων που αναπτύσσουμε ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο και το βάρος που έχει η σαφήνεια στους στόχους του για την παραπέρα ανάπτυξη και στρατηγική του φορέα. Η κατάρτιση, παρακολούθηση και αξιολόγηση ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου δεν πρέπει να αποτελεί τυπική διαδικασία αλλά ουσιαστικό βήμα ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού κάθε φορέα.

Μέσω της κατανόησης της σημασίας του Επιχειρησιακού Σχεδίου οι επιμορφωνόμενοι θα είναι σε θέση να :

- Αντιληφθούν τη σημασία του σχεδιασμού, της σαφήνειας και των ξεκάθαρων στόχων σε ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο
- Θέσουν προκαταβολικά κριτήρια αξιολόγησής τους.
- Διατυπώσουν τα πλέον βασικά βήματα για να πετύχουν το στόχο τους.
- Κατανοήσουν την έννοια του αποτελέσματος εντός δεδομένου χρόνου.

2.2 *Περιεχόμενο της διδακτικής ενότητας*

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η σημασία κατάρτισης του Επιχειρησιακού Σχεδίου θα αναλυθούν τα εξής θέματα:

- Η σημασία του σχεδιασμού
- Βασικοί στόχοι του Επιχειρησιακού Σχεδίου
- Η δυναμική φύση της οργάνωσης και το Επιχειρησιακό Σχέδιο
- Οι χρήσεις ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου
- Προϋποθέσεις επιτυχίας
- Η έννοια του συνοπτικού σχεδίου (Executive Summary)

- Η έννοια του «Οδικού χάρτη» και η αναγκαιότητα σχεδίου υλοποίησης, χρονοδιαγράμματος και αξιολόγησης.

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα πραγματοποιηθεί εισήγηση-παρουσίαση των βασικών ενοτήτων, συζήτηση πάνω σε θέματα της ενότητας, ανάλυση μιας μελέτης περίπτωσης και μία πρακτική άσκηση. Οι καταρτιζόμενοι θα κατανοήσουν σε βάθος τη σκοπιμότητα σύνταξης του Επιχειρησιακού Σχεδίου και τη σημασία του καθορισμού συγκεκριμένων στόχων.

2.3 *Οι χρήσεις ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου*

Η κατάρτιση ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου ενός δημόσιου οργανισμού ή οποιουδήποτε φορέα του δημοσίου μπορεί να εξυπηρετεί πολλές χρήσεις, με έμφαση στην παρουσίαση της στρατηγικής του φορέα για το μέλλον σε σχέση με τους ωφελούμενους. Έτσι, οι βασικές χρήσεις του Επιχειρησιακού Σχεδίου μπορεί να συνοψιστούν στα εξής:

- παρουσίαση και αξιολόγηση των τρεχουσών δραστηριοτήτων και του χαρτοφυλακίου παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα προς τους ωφελούμενους με έμφαση στην προσθήκη νέων υπηρεσιών ή παροχών
- προσαρμογή του τρόπου λειτουργίας του φορέα σε νέο θεσμικό ή άλλο πλαίσιο
- δήλωση οράματος και αποστολής του φορέα και διαμόρφωση στρατηγικής που επικεντρώνεται σε γενικές οδηγίες, καθώς επίσης και σε λεπτομερείς στόχους και κατευθύνσεις
- παρουσίαση εξελίξεων σε λειτουργικά και οργανωτικά θέματα που πρέπει να γνωρίζουν οι ωφελούμενοι
- Χαρτογράφηση των ανθρώπινων πόρων και των υποστηρικτικών συστημάτων του Οργανισμού
- Αξιοποίηση δυνατοτήτων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007 – 2013 από τον δημόσιο φορέα

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο περιλαμβάνει ουσιαστικά ανάλυση και αξιολόγηση του υφιστάμενου εσωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικά αποτελέσματα, οργανωτική δομή,

προσφερόμενες υπηρεσίες, χρηματοοικονομική διαχείριση κ.λ.π.), καθώς και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με βάση τα δεδομένα που θα προκύψουν από την παραπάνω ανάλυση, θα καθορισθούν οι τελικές προτάσεις, η εφαρμογή των οποίων θα συμβάλει στη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών του φορέα ή στις επενδύσεις που θα υλοποιήσει στο μέλλον. Τα δεδομένα αυτά μπορεί να έχουν αποδέκτες:

- Τα στελέχη του φορέα του Επιχειρησιακού Σχεδίου που θα είναι και αυτοί που θα το υλοποιήσουν
- Τους ωφελούμενους του Επιχειρησιακού Σχεδίου (π.χ. πολίτες, επιχειρήσεις κλπ.)
- Συνεργαζόμενους φορείς
- Το κοινό γενικότερα

Σε κάποιους από τους ανωτέρω αποδέκτες το Επιχειρησιακό Σχέδιο θα μπορούσε να αποτελεί ένα εργαλείο επικοινωνίας, σχεδιασμένο έτσι ώστε να μεταδίδει πληροφορίες στους πιθανούς παραλήπτες του, είτε αυτοί είναι δημόσιοι λειτουργοί είτε πολίτες. Επιπλέον, κάποιες φορές χρησιμοποιείται και ως μέσο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ή για την υλοποίηση τακτικών ενεργειών του φορέα. Το περιεχόμενό του διαφοροποιείται ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησης του κάθε φορέα. Επιπλέον, ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο μπορεί να αποτελεί και ένα εργαλείο ανακεφαλαίωσης-παρακολούθησης της παρούσας και μελλοντικής πορείας ενός φορέα προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις που αφορούν στην αναδιοργάνωση, συγχώνευση ή επέκταση των δραστηριοτήτων του φορέα.

Παραδείγματα:

Το ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΗ «ΝΕΑ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ» χρησιμεύει για την περιγραφή και ανάπτυξη των δράσεων που πρέπει να γίνουν για τη μετάβαση στον Καλλικράτη και αφορά κυρίως στα στελέχη της δημόσιας διοίκησης που θα κληθούν να υλοποιήσουν τις δράσεις μετάβασης.

Αντίστοιχα, το Επιχειρησιακό Σχέδιο οποιουδήποτε δήμου περιλαμβάνει κυρίως την περιγραφή των πεπραγμένων αλλά και τα σχέδια, τη στρατηγική ανάπτυξης και τις δράσεις ανάπτυξης για το μέλλον. Απευθύνεται κυρίως τόσο στα στελέχη του δήμου που

θα κληθούν να υλοποιήσουν τη στρατηγική όσο και στους πολίτες του συγκεκριμένου δήμου.

2.4 *Η έννοια του συνοπτικού σχεδίου (executive summary)*

Στο συνοπτικό σχέδιο παρουσιάζονται τα βασικά σημεία του Επιχειρησιακού Σχεδίου, που αποτυπώνουν τη θέση του φορέα και δίνουν την κατεύθυνση και τους άξονες που θα κινηθεί. Θα πρέπει να είναι ουσιαστικό και καλογραμμένο, ώστε να παρουσιάζει ενδιαφέρον κατά την ανάγνωσή του, να αναφέρονται κυρίως τα στοιχεία εκείνα που δίνουν τη γενική εικόνα του φορέα ή οργανισμού και τους στόχους του.

Η σημασία του είναι μεγάλη καθώς είναι πιθανό να διαβαστεί από περισσότερους απ' ότι το συνολικό Επιχειρησιακό Σχέδιο και σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να αποτυπώνει το περιεχόμενο του σχεδίου με σαφήνεια και ακρίβεια.

Σε ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο μεγάλου όγκου, το συνοπτικό σχέδιο μπορεί να αποτελείται από αρκετές σελίδες, να συντάσσεται χωριστά, δηλαδή να μην περιλαμβάνεται στο κύριο σώμα του σχεδίου, και στην ουσία να περιλαμβάνει τα σημαντικότερα στοιχεία κάθε κεφαλαίου του Επιχειρησιακού Σχεδίου.

2.5 *Η έννοια του «οδικού χάρτη»*

Ο «οδικός χάρτης» περιλαμβάνει στην ουσία τα μέσα, τους τρόπους, που θα αναπτυχθούν για να επιτύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα που ορίζεται στο Επιχειρησιακό Σχέδιο κάθε φορέα. Όπως κάθε «οδικός χάρτης» έτσι κι αυτός δείχνει από πού ξεκινάμε και που θέλουμε να καταλήξουμε, δηλαδή τον επιθυμητό προορισμό, τους στόχους, και το πώς θα φτάσουμε στον προορισμό μας, δηλαδή τη στρατηγική. Επίσης απεικονίζει τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν, τις εναλλακτικές διαδρομές, δηλαδή εναλλακτικές στρατηγικές και την αξιολόγηση της έως τώρα πορείας. Το Επιχειρησιακό Σχέδιο στην ουσία λειτουργεί ως οδικός χάρτης προκειμένου ο φορέας να επιτύχει τους στόχους που έχει καθορίσει. Κατά την έναρξη κατάρτισης ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου πρέπει να καταρτίζεται ο οδικός χάρτης του όπου ορίζεται συνοπτικά αλλά με ακρίβεια:

- από πού ξεκινάμε
- ποιοι είναι οι στόχοι μας σε όλα τα επίπεδα
- ποια μέσα διαθέτουμε για να εκπληρώσουμε τους στόχους μας
- ποια εμπόδια πιθανόν να προκύψουν
- πως αξιολογείται σε κάθε φάση η πορεία μας
- ποιο είναι το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

2.6 *Μελέτες περίπτωσης*

Μελέτη περίπτωσης 1: Συνοπτικό Σχέδιο

Ο **Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων** (Ε.Ο.Φ) συνέταξε ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο εν όψει της μεταβολής του ρυθμιστικού πλαισίου της φαρμακευτικής αγοράς στην Ευρώπη, παρουσιάζοντας την βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη στρατηγική του. Πρόκειται για εκτενές Επιχειρησιακό Σχέδιο, το συνοπτικό σχέδιο του οποίου αποτελείτο από οκτώ σελίδες με το εξής περιεχόμενο:

- γενικά στοιχεία για το αντικείμενο του Ε.Ο.Φ, την θεσμοθετημένη αποστολή του και τις υπηρεσίες που παρέχει
- συμπεράσματα από την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού που αφορούν σε δυνατά και αδύνατα στοιχεία, ευκαιρίες ανάπτυξης και απειλές
- καθορισμό βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού
- καθορισμό της στρατηγικής ανάπτυξης με συγκεκριμένους άξονες και κόστος εφαρμογής κάθε στόχου της στρατηγικής
- κόστος υλοποίησης του προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου ανά στόχους
- αποτύπωση των συμπερασμάτων

Το συγκεκριμένο συνοπτικό σχέδιο είναι σύντομο, περιεκτικό, με ακριβείς και χρήσιμες πληροφορίες, με απαραίτητα οικονομικά στοιχεία και συγκεκριμένη προτεινόμενη στρατηγική του φορέα. Δίνει τη δυνατότητα σε κάθε ενδιαφερόμενο να ενημερωθεί τόσο για την υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού όσο και για τα μελλοντικά του σχέδια, τους στόχους και τη στρατηγική του.

Το πλήρες κείμενο του συνοπτικού σχεδίου βρίσκεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση http://www.eof.gr/assets/EOF_BPLAN.pdf.

Μελέτη περίπτωσης 2: Συνοπτικό σχέδιο

Η κεντρική λαχαναγορά Θεσσαλονίκης έχει μετατραπεί από Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου σε Ανώνυμη Εταιρία με την επωνυμία **ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Α.Ε**. Το **Στρατηγικό Επιχειρησιακό Σχέδιο 2011-2013** που συντάχθηκε περιλαμβάνει κυρίως ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης σε ότι αφορά κεφάλαια, οικονομικά στοιχεία, υπηρεσίες, διοίκηση κλπ. και στόχους για μελλοντικές ενέργειες. Το Επιχειρησιακό Σχέδιο ξεκινάει με το συνοπτικό σχέδιο, όπου σε μία σελίδα, παρουσιάζονται κάποια βασικά στοιχεία για την εταιρία, οι παρεχόμενες υπηρεσίες της και οι δυο βασικοί άξονες της στρατηγικής της που αποτελούν και το νέο εγχείρημα του φορέα. Οι πληροφορίες που δίδονται στο συγκεκριμένο συνοπτικό σχέδιο είναι περιορισμένες, αλλά δίνουν μια γενική εικόνα του ρόλου της εταιρείας και της στρατηγικής που έχει διατυπώσει για το μέλλον.

Το πλήρες κείμενο του Επιχειρησιακού Σχεδίου βρίσκεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση http://www.kath.gr/main/images/stories/work/epixirisiako_sxedio_kath_2011_2013_teliko.pdf

2.7 *Πρακτική άσκηση*

Συγχώνευση σχολείων δύο δημοτικών διαμερισμάτων. Απαιτήσεις, σχέδιο, επιπτώσεις.

Σε δύο δημοτικά διαμερίσματα ενός «Καλλικρατικού Δήμου», βρίσκονται δύο Γυμνάσια. Το πρώτο Γυμνάσιο έχει 120 μαθητές σε 6 τάξεις, 12 καθηγητές, 16 αίθουσες και δραστικά φθίνοντα πληθυσμό. Το 2^{o} Γυμνάσιο έχει 100 μαθητές, 14 καθηγητές, 14 αίθουσες και ήπια αυξανόμενο πληθυσμό.

Στο κεντρικό δημοτικό διαμέρισμα υπάρχει επίσης μεγάλο συγκρότημα Γυμνασίων με 420 μαθητές κατανεμημένους σε 15 τμήματα, έχει 32 καθηγητές και πλεονάζουσες

αίθουσες για μεταστέγαση τουλάχιστον 300 επιπλέον μαθητών. Η πληθυσμιακή δυναμική είναι τέτοια που σε 10 χρόνια θα καλυφθούν αυτές οι αίθουσες.

Σας ζητείται να διαλογιστείτε πάνω σε ένα σχέδιο βέλτιστης αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων με ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων με αντικειμενικά κριτήρια. Διαμορφώστε ένα σχέδιο με βήματα και χρονική αλληλουχία συνδέοντας κάθε φάση με την προηγούμενη.

ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ:

Ζητούμενο είναι η δημιουργική συμμετοχή και η συμβολή των συμμετεχόντων. Επίσης, η εφαρμογή της θεωρητικής γνώσης που αποκόμισαν. Μπορούν να μελετήσουν εναλλακτικά σενάρια.

Οι εκπαιδευόμενοι αφήνονται ελεύθεροι να αναπτύξουν και να διατυπώσουν το δικό τους σχέδιο. Πρέπει να εξεταστούν ποσοτικοί και ποιοτικοί παράμετροι όπως:

- Αποδοτικότητα ανά καθηγητή και αίθουσα
- Λειτουργικά κόστη ανά μαθητή, καθηγητή και σχολείο.
- Δυναμικός χαρακτήρας δημογραφικών αλλαγών.
- Ενδεχόμενες αντιδράσεις και εναλλακτικές προσφορές.
- Πιθανότητα διαβούλευσης πριν την οριστική απόφαση μεταξύ Υπουργείου Παιδείας και Υπουργείου Εσωτερικών-Δήμου.
- Πιθανές αρνητικές επιπτώσεις (κόστος μεταφοράς μαθητών) και άλλες απρόβλεπτοι παράμετροι.
- Ενδεχόμενο εμπλοκής των εκπροσώπων των δημοτικών διαμερισμάτων ή των γονέων κ.α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

3.1 *Στόχος και προσδοκώμενα αποτελέσματα της διδακτικής ενότητας*

Με την ενότητα αυτή οι εκπαιδευόμενοι εισάγονται ουσιαστικά στις κύριες έννοιες του Επιχειρησιακού Σχεδίου, που αφορούν τόσο στην περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης όσο και στο σχεδιασμό της στρατηγικής του φορέα για μελλοντικές χρήσεις. Μέσα από την παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης οι εκπαιδευόμενοι αναζητούν τρόπους σχεδιασμού στρατηγικής προκειμένου να βελτιωθούν υπηρεσίες ή να εκσυγχρονιστεί ο φορέας. Η ανάπτυξη και διδασκαλία της SWOT ανάλυσης δίνει τη δυνατότητα αναζήτησης και καταγραφής δυνατών και αδύνατων στοιχείων, ευκαιριών και απειλών, που θα οδηγήσουν τους εκπαιδευόμενους σε αποτύπωση σχεδίων και στρατηγικής του φορέα.

Με την ολοκλήρωση της διδακτικής ενότητας των βασικών αξόνων του Επιχειρησιακού Σχεδίου, οι επιμορφωνόμενοι θα είναι σε θέση:

- Να διατυπώσουν προτάσεις αλλαγής και να εντοπίσουν στοιχεία βελτίωσης των υπηρεσιών, των συστημάτων, του έργου και των τρόπων ικανοποίησης των πολιτών
- Να θέτουν επιχειρησιακούς στόχους και να βρίσκουν τρόπους για την επίτευξή τους
- Να κατανοήσουν το εύρος του σχεδιασμού μέσα από αναφορές σε συγκεκριμένα παραδείγματα.
- Να αντιληφθούν σε βάθος τους παράγοντες που επηρεάζουν τον επιχειρησιακό σχεδιασμό (εσωτερικοί και εξωτερικοί)
- Να γνωρίζουν πως να αναζητούν και να βρίσκουν κρίσιμες και χρήσιμες πληροφορίες ώστε να προσεγγίζουν «ολιστικά» το θέμα τους
- Να μπορούν να εντοπίσουν τα κρίσιμα στοιχεία επιτυχίας του επιχειρησιακού σχεδιασμού αλλά και πιθανές αστοχίες.

Η κατανόηση της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι καθοριστικής σημασίας για τη διδασκαλία και κατανόηση των επόμενων ενοτήτων που στην ουσία παρουσιάζουν τα μέσα που θα οργανωθούν για την υλοποίηση των στόχων.

3.2 *Περιεχόμενο της διδακτικής ενότητας*

Στη διδακτική ενότητα για τους βασικούς άξονες του Επιχειρησιακού Σχεδίου οι επιμορφωνόμενοι θα διδαχθούν θέματα σχετικά με τα εξής:

- **Περιγραφή υφιστάμενης κατάστασης**: στην ενότητα αυτή περιλαμβάνεται ακριβής αναφορά για:
  - Προσφερόμενες υπηρεσίες
  - Υφιστάμενες υποδομές
  - Οργάνωση του φορέα – Διοίκηση (τμήματα κλπ.)
  - Υφιστάμενο προσωπικό και οργανόγραμμα
  - Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον
  - Συσχετισμοί με άλλες δημόσιες υπηρεσίες
  - Υφιστάμενοι οικονομικοί δείκτες φορέα την τελευταία δεκαετία
- **SWOT Ανάλυση**: αφορά στην ανάλυση δυνατών και αδύνατων στοιχείων του φορέα σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, το υφιστάμενο προσωπικό, την υφιστάμενη δομή κλπ. ανάλογα με το φορέα, ανάλυση ευκαιριών και απειλών
- Περιγραφή **νέας στρατηγικής** ανάπτυξης του φορέα:
  - Ακριβής καθορισμός του οράματος του φορέα
  - Καθορισμός των επιμέρους στόχων με βάση τη SWOT ανάλυση
  - Στρατηγική επίτευξης των στόχων (Που είμαστε, Που θέλουμε να πάμε, Πως θα πάμε, Πως μετράμε την πρόοδό μας)
  - Δεξιότητες που απαιτούνται από τη Διοίκηση και τα στελέχη για την επίτευξη του νέου σχεδίου
  - Ανάγκες-Προσαρμογή υποδομών στις νέες απαιτήσεις
  - Καθορισμός ποιοτικών δεικτών απόδοσης (Βελτίωση εικόνας, Εξυπηρέτηση πολιτών, Αποδοτικότητα)
  - Καθορισμός οικονομικών δεικτών απόδοσης (π.χ. διοικητικό κόστος/εργαζόμενο)
- **Έρευνες – Καλές Πρακτικές-** Δυνατότητες υιοθέτησης μοντέλων Διοίκησης χωρών της Ε.Ε.
- **Συμπεράσματα- Προϋποθέσεις Επιτυχίας** Επιχειρησιακού Σχεδίου

Η διδακτική ενότητα περιλαμβάνει εισήγηση του διδάσκοντα, παρουσίαση μελετών περιπτώσεων και πρακτικές ασκήσεις σε μετρήσεις προόδου δημοσίων φορέων και εύρεση μεθόδων βελτίωσης της απόδοσής τους.

3.3 *Περιεχόμενο περιγραφής της υφιστάμενης κατάστασης του φορέα*

Η παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης ενός δημόσιου φορέα περιλαμβάνει τουλάχιστον τα εξής:

- **Υπηρεσίες:** ακριβής περιγραφή των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα με βάση το Νόμο και τους θεσμούς. Διάκριση των υπηρεσιών βάσει τελικών αποδεκτών και διάκριση ανά τμήμα της υπηρεσίας.
- **Οργάνωση του φορέα**: περιγραφή του υφιστάμενου οργανογράμματος που περιλαμβάνει το ανώτατο όργανο εποπτείας του φορέα, τα όργανα διοίκησης, τα τμήματα και τους προϊσταμένους τους, τον αριθμό υπαλλήλων κα
- **Υφιστάμενο προσωπικό**: περιγραφή του αριθμού του προσωπικού, των θέσεων του, του επιπέδου μόρφωσης καθενός κλπ.
- **Υφιστάμενες υποδομές:** περιγραφή των κύριων υποδομών του φορέα που αφορούν σε κτιριακές υποδομές, εξοπλισμό γραφείων, υποδομές τηλεπικοινωνιών και δικτύων, εξοπλισμό πληροφορικής κλπ.
- **Συνέργιες-συσχετισμοί:** περιγράφονται οι συνέργιες ή συσχετισμοί που θεσμοθετημένα υφίστανται μεταξύ των υπηρεσιών και που επηρεάζουν τη λειτουργία τους σε μικρό ή μεγάλο βαθμό.
- Υφιστάμενοι **οικονομικοί δείκτες απόδοσης**: υπολογισμός και παρουσίαση των οικονομικών δεικτών απόδοσης του φορέα την τελευταία δεκαετία
- **Εξωτερικό περιβάλλον**: περιλαμβάνει πληροφορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος που σχετίζονται με την λειτουργία του φορέα π.χ. δημογραφικά στοιχεία, μεταβολές στη Νομοθεσία κλπ.

Η ενότητα διδασκαλίας της υφιστάμενης κατάστασης του φορέα περιλαμβάνει οποιαδήποτε πληροφορία σχετίζεται με την έως τώρα λειτουργία του φορέα, και αξιολογείται ως σημαντική για την σχεδίαση της στρατηγικής του.

Παράδειγμα: Σε ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο **ασφαλιστικού ταμείου** η περιγραφή της παρούσας κατάστασης μπορεί να περιλαμβάνει:

- Βασικούς άξονες δραστηριοποίησης του φορέα
- Περιουσιακά στοιχεία
- Οργανωτική δομή
- Υποδομή σε συστήματα πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών
- Επενδύσεις
- Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα
- Περιγραφή ελεγκτικών μηχανισμών και εσωτερικού ελέγχου
- Εξωτερικό περιβάλλον

Ανάλογα με το είδος του φορέα ή οργανισμού τα ανωτέρω στοιχεία πιθανόν να διαφοροποιούνται σε μικρό ή μεγάλο βαθμό.

3.4 *SWOT Ανάλυση*

Η Ανάλυση SWOT αποτυπώνει τη διάγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων του φορέα με στόχο την τεκμηρίωση της σκοπιμότητας των διαφαινόμενων παρεμβάσεων. Μέσω της ανάλυσης των Δυνατών και Αδύνατων Σημείων, των Ευκαιριών και Κινδύνων / Απειλών που εντοπίζονται, αναπτύσσονται και αξιολογούνται οι δράσεις οι οποίες:

- Εκμεταλλεύονται και ενισχύουν τα Δυνατά σημεία
- Διορθώνουν ή και περιορίζουν τα Αδύνατα.
- Αξιοποιούν τις Ευκαιρίες.
- Προλαμβάνουν τις Απειλές.

Η SWOT Ανάλυση έχει σαν κύριους στόχους τους εξής:

- Τη συλλογή των βασικών συμπερασμάτων της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Τη σύνθεσή τους κατά τρόπο ώστε να αποκτήσει ο φορέας ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τα πιο σημαντικά θέματα
- Τη διαμόρφωση βασικών προτάσεων που θα αποτελέσουν εισροές στη σχεδιαζόμενη στρατηγική του φορέα.

Συνήθως η SWOT Ανάλυση παρουσιάζεται με τη μορφή πίνακα με την εξής μορφή:

Πίνακας 1: SWOT Ανάλυση

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ	**ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ**
Π.χ. 1. Δυνατότητα παροχής καινοτόμων υπηρεσιών 2. Χαμηλό κόστος 3. Υψηλό επίπεδο προσωπικού 4. Ποιοτικές μεθόδους παροχής υπηρεσιών και διαδικασιών 5. Ακίνητη περιουσία μεγάλης αξίας κλπ.	Π.χ. 1. Οργανωτικά προβλήματα λόγω μεγέθους 2. Ελλιπής χώρος εγκατάστασης των δραστηριοτήτων. 3. Ελλιπείς υποδομές πληροφορικής 4. Φτωχή ποιότητα σε υπηρεσίες 5. Ανίσχυρη ή κακή φήμη 6. Ανειδίκευτο προσωπικό
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	**ΑΠΕΙΛΕΣ**
Π.χ. 1. Αλλαγές στη νομοθεσία που υπαγορεύει ευκαιρίες εξέλιξης του φορέα 2. Συγχωνεύσεις, εξαγορές, συνενώσεις φορέων	Π.χ. 1. Μεταβολές στη νομοθεσία που απειλούν την ύπαρξη του φορέα 2. Νέες ρυθμίσεις και θεσμοί. 3. Ασταθές θεσμικό πλαίσιο

Ο ρόλος της ανάλυσης των παραπάνω στοιχείων του φορέα είναι πολλαπλός και συμβάλλει στην επίτευξη των παρακάτω:

- κατανόηση της συνολικής κατάστασης
- δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών
- κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων στα οποία πρόκειται να στηριχτούν οι προτάσεις μας για τη λήψη μέτρων που κρίνονται απαραίτητα ώστε ο φορέας να εργασθεί ευέλικτα, σε υγιείς βάσεις και να αποκτήσει μία συνεχή και ασφαλή λειτουργία.

3.5 *Μελέτη περίπτωσης στη SWOT Ανάλυση*

Μελέτη περίπτωσης 3: SWOT Ανάλυση

Η **Διεύθυνση Υγειονομικού** συνέταξε Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης για το έτος 2011. Πρόκειται για υπηρεσία με πολύπλευρο έργο το οποίο αφορά άμεσα τόσο τους πολίτες όσο και άλλες υπηρεσίες του τομέα υγείας με τις οποίες συνεργάζεται άμεσα. Στο Επιχειρησιακό Σχέδιο παρουσιάζεται η υφιστάμενη κατάσταση, οι στρατηγικοί στόχοι του φορέα και η ανάλυση SWOT με έμφαση στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Πιο συγκεκριμένα, στην ανάλυση SWOT αναφέρονται τα εξής:

Δυνατά σημεία της Διεύθυνσης

- Εστίαση σε μηχανογραφημένες εφαρμογές.
- Έγκριση κονδυλίου πρόσληψης ελεγκτών ιατρών και φαρμακοποιών.
- Ομόνοια σχέσεων μεταξύ Διευθυντή – υπαλλήλου
- Επιτυχής, εδραιωμένη συνεργασία με τις υπόλοιπες Διευθύνσεις και τους Τομείς του Ε.Τ.Α.Α.
- Ευελιξία σε ζητήματα διαχείρισης νέων εργασιών και μη προγραμματισμένου όγκου εργασίας

Αδυναμίες της Διεύθυνσης

- Παρατεταμένη υποστελέχωση
- Διαφορετικότητα εργασιακής κουλτούρας μεταξύ των Τομέων του Ε.Τ.Α.Α.
- Πολυπλοκότητα οργανωτικού σχήματος Διεύθυνσης Υγειονομικού με Τομείς Υγείας

Ευκαιρίες

- Σύνταξη οργανισμού Διεύθυνσης
- Τροποποιήσεις-μεταβολές Ν.3655/2008
- Προγράμματα στελέχωσης Διεύθυνσης Υγειονομικού (Ενιαίων Υπηρεσιών και Τομέων Υγείας)

Απειλές

- Παρατεταμένη υποστελέχωση Διεύθυνσης.
- Κωλυσιεργία στη σύνταξη του οργανισμού
- Κωλυσιεργία στις νομοθετικές ρυθμίσεις

- Βραδύτητα σε ενέργειες διοικητικής σύγκλισης.

Η ανωτέρω ανάλυση παρουσιάζει με σαφή τρόπο δυνατά και αδύνατα στοιχεία της Διεύθυνσης Υγειονομικού που θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή και σε πολλές άλλες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Για παράδειγμα, η εξελιγμένη μηχανογράφηση αποτελεί οπωσδήποτε πλεονέκτημα κάθε δημόσιου οργανισμού σε σχέση με άλλους που λειτουργούν χωρίς συστήματα. Επίσης, η καλή συνεργασία με άλλα τμήματα ή φορείς του δημοσίου αλλά και οι αρμονικές σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων αποτελούν δυνατό στοιχείο κάθε δημόσιου φορέα. Από την άλλη μεριά, οι αδυναμίες της υποστελέχωσης, της διαφοράς κουλτούρας και της πολυπλοκότητας του οργανωτικού σχήματος συναντώνται συχνά σε φορείς του δημοσίου. Οι ευκαιρίες και απειλές που αναλύονται σχετίζονται με νομοθετικές μεταβολές και με διοικητικά θέματα που απασχολούν τη συγκεκριμένη διεύθυνση και θα μπορούσαν να αποτελούν αντίστοιχες ευκαιρίες και απειλές και για άλλους φορείς.

Στην ανωτέρω SWOT ανάλυση δίνεται σαφής εικόνα της παρούσας κατάστασης του φορέα, αποτυπώνοντας δυνατά και αδύνατα στοιχεία, ευκαιρίες και απειλές που όπως αναφέρεται στο Επιχειρησιακό Σχέδιο θα μπορούσαν να ληφθούν από διαφορετικές σκοπιές, ανάλογα με την στρατηγική που προτείνεται και το φορέα που εξετάζει το θέμα.

3.6 *Περιεχόμενο της ανάπτυξης νέας στρατηγικής του φορέα*

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας κατάστασης και των δεδομένων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής. Η ανάλυση που έχει προηγηθεί βοηθά στα εξής:

- Κατανόηση της συνολικής κατάστασης
- Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών
- Κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων

Το που θα στραφεί η στρατηγική του φορέα εξαρτάται από την ανάλυση που έχει προηγηθεί και έχει αναδείξει τις αδυναμίες και τις ευκαιρίες εξέλιξης, στις οποίες θα βασιστεί η στρατηγική. Μπορεί να αφορά διοικητικό εκσυγχρονισμό, νέες υπηρεσίες, νέες δομές κλπ.

Οι στρατηγικοί στόχοι κάθε φορέα είναι η συνισταμένη του συνόλου των παραμέτρων, προερχόμενες από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα, που θα συμβάλλουν στην εκπλήρωση της στρατηγικής. Το στρατηγικό σχέδιο του φορέα μετουσιώνει το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους σε δράσεις αφού προσδιοριστούν πρώτα οι άξονες παρέμβασης, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Το όραμα σκιαγραφεί την επιθυμητή μελλοντική μορφή του φορέα και θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη την αποστολή του καθώς και τη σημερινή πραγματικότητα και να προβάλλει εφικτούς γενικούς στόχους. Η διατύπωση ανέφικτων στόχων θέτει σε κίνδυνο τόσο το σχεδιασμό, όσο και την εφαρμογή ενός συστήματος αποδοτικότητας-αποτελεσματικότητας καθώς η αδυναμία επίτευξης των στόχων επηρεάζει αρνητικά την ψυχολογία και απόδοση των εμπλεκομένων.

Η αποστολή αποκρυσταλλώνει το λόγο ύπαρξης ενός φορέα. Η αποστολή σκιαγραφεί τις σημερινές αρμοδιότητες και λειτουργίες του και συνεπώς θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη της τους ισχύοντες νόμους, τους κανονισμούς λειτουργίας, τις τρέχουσες πολιτικές, κλπ. Για τον παραπάνω λόγο η αποστολή βρίσκεται σε αρκετές περιπτώσεις αποτυπωμένη στους οργανισμούς ή στις ιδρυτικές πράξεις των Φορέων. Σε αντίθεση με τον Ιδιωτικό τομέα, όπου η αποστολή των επιχειρήσεων μπορεί να μεταβάλλεται λόγω αλλαγών στις δυνάμεις της αγοράς, στο Δημόσιο τομέα η έννοια της αποστολής αποτελεί σχετικά στατικό στοιχείο και παραμένει αμετάβλητη, στην μορφή που είχε αρχικά διατυπωθεί με την ίδρυση του φορέα. Το γεγονός αυτό δημιουργεί σε αρκετές περιπτώσεις έλλειψη ευελιξίας και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην κινητοποίηση και αποδοτικότητα του προσωπικού των δημοσίων Φορέων.

Τα βήματα λοιπόν που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την ανάπτυξη της νέας στρατηγικής του φορέα μπορεί να είναι τα εξής:

- **Καθορισμός μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων:** λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους (δυνατότητες -αδυναμίες) σε συνδυασμό με τις

συνθήκες του περιβάλλοντος. Περιλαμβάνεται επίσης καθορισμός νέων στόχων και αναθεώρηση των ήδη υπαρχόντων.

- **Στρατηγική επίτευξης των στόχων**: Επιλογή στρατηγικής/ων, με βάση τις επιδράσεις των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα για την επίτευξη των στόχων. Ενδεικτικά οι προτάσεις δύναται να αφορούν αναδιοργάνωση του φορέα, οργάνωση των διαφόρων τμημάτων, εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων του φορέα κλπ.
- **Ποσοτικά Στοιχεία Στόχων**

Για **παράδειγμα**, στην περίπτωση ενός **Επιχειρησιακού Σχεδίου δράσης ασφαλιστικού ταμείου** οι στρατηγικοί στόχοι μπορεί να αφορούν:

- Την αξιοποίηση της κινητής και ακίνητης περιουσίας
- Τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών λειτουργιών
- Την κάλυψη οργανικών θέσεων
- Την καλύτερη Εξυπηρέτηση Ασφαλισμένων- Συνταξιούχων
- Την σμίκρυνση Προθεσμιών Απονομής Παροχών
- Την υποστήριξη Διαδικασιών του Ταμείου μέσω Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών
- Την εφαρμογή Κλαδικού Λογιστικού Σχεδίου

Για καθένα από τους ανωτέρω στόχους καταρτίζεται ένα σύνολο δράσεων προκειμένου να επιτευχθούν.

Αντίστοιχα, στο **Επιχειρησιακό Σχέδιο ενός Δήμου** οι στρατηγικοί στόχοι μπορεί να αφορούν στο χωροταξικό του Δήμου και το αντίστοιχο στρατηγικό σχέδιο να περιλαμβάνει δράσεις όπως:

- Οριοθέτηση προστατευόμενων περιοχών
- Οριοθέτηση περιοχών κτηνοτροφίας
- Ανάπλαση και ανάδειξη πλατειών και ελεύθερων χώρων
- Δημιουργία χώρων πρασίνου κλπ.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο που αφορά στη στρατηγική θα πρέπει να γίνει αναφορά στη **μέθοδο Balanced Scorecard** (BSc) που στοχεύει στο συνδυασμό της στρατηγικής ενός Οργανισμού με τα απαραίτητα εκείνα μέτρα τα οποία θα βοηθήσουν τον Οργανισμό να ελέγξει και τελικά να επιτύχει τη στρατηγική αυτή. Περιλαμβάνει ένα σύνολο δεικτών οι οποίοι παρουσιάζουν την κατάσταση της "υγείας" του Οργανισμού. Η κατάλληλη BSc εμπεριέχει οικονομικά μέτρα, μέτρα που αφορούν στην ικανοποίηση των πελατών, μέτρα που αφορούν στις εσωτερικές διαδικασίες καθώς και μέτρα που αφορούν στις καινοτομίες του οργανισμού και στις δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης, δηλαδή όλα τα λειτουργικά θέματα τα οποία επιδρούν άμεσα στην περαιτέρω λειτουργική απόδοση του Οργανισμού. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, επιδιώκεται η ανάπτυξη μιας συνολικής ομάδας δεικτών, η ισορρόπηση μέτρων (μικρής έναντι μεγάλης διάρκειας) και η σύνδεση μέτρων με στόχους (προσδιορίζεται η σημαντικότητα και αξιοποιούνται οι επιδόσεις).

Η Balanced Scorecard είναι ιδιαίτερα επιτυχής όταν χρησιμοποιείται για να επιφέρει ουσιαστικές αλλαγές. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η Balanced Scorecard βοηθά στον σαφή προσανατολισμό του Οργανισμού στους στόχους του. Οι στόχοι επιμερίζονται κλιμακωτά στα ιεραρχικά επίπεδα και μπορούν να φτάσουν μέχρι το χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η σύνδεση των στρατηγικών στόχων με τους ατομικούς και διασφαλίζεται η επίτευξη των συνολικών στόχων του Οργανισμού. Η έμφαση της BSC δεν είναι απλώς στα οικονομικά αποτελέσματα αλλά και στα ποιοτικά μεγέθη του Οργανισμού.

Η προσέγγιση η οποία ακολουθείται είναι η εξής:

- Προσδιορισμός Επιχειρησιακού Οράματος και Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας.
- Κατηγοριοποίηση Οράματος και Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας στις τέσσερις κατηγορίες Balanced Scorecard και ανάπτυξη πρωταρχικών μέτρων. Οι τέσσερις αυτές κατηγορίες είναι η χρηματοοικονομική κατάσταση του φορέα, οι εσωτερικές διαδικασίες, η συνεχής βελτίωση και οι πολίτες-αποδέκτες.

Μελέτη περίπτωσης 4: Στρατηγικοί Στόχοι

Το **Ελληνικό Κέντρο Αργυροχρυσοχοΐας (ΕΛ.Κ.Α) Α.Ε.** εφάρμοσε τη Balanced Scorecard στο επιχειρησιακό του σχέδιο. Ως αποστολή του φορέα τέθηκε η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών υποστήριξης, ενημέρωσης, πιστοποίησης και προώθησης

για την αναβάθμιση και ενίσχυση του κλάδου της αργυροχρυσοχοΐας στη χώρα. Το όραμα του φορέα αντίστοιχα είναι να αποτελέσει σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη του κλάδου στην Ελλάδα.

Οι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛ.Κ.Α είναι η συνισταμένη του συνόλου των παραμέτρων, προερχόμενες από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα. Το στρατηγικό σχέδιο του φορέα μετουσιώνει το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους σε δράσεις αφού προσδιοριστούν πρώτα οι άξονες παρέμβασης, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Συγκεκριμένα, οι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛ.Κ.Α. είναι οι ακόλουθοι:

- Βελτίωση Επικοινωνιακής Στρατηγικής
- Συνεχής αναβάθμιση των υπηρεσιών
- Βελτίωση της εξωστρέφειας
- Αξιοποίηση υποδομών

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του ΕΛ.Κ.Α., σύμφωνα πάντα με το όραμα και την αποστολή του φορέα είναι οι ακόλουθοι:

➢ *Κοινωνία-Πολιτική Ηγεσία*

· Συνεχής Ενημέρωση Ενδιαφερομένων

· Ορθολογική Διαχείριση Πόρων

➢ *Πελάτες – Επιχειρήσεις*

· Αναζήτηση χρηματοδοτήσεων

· Παροχή εστιασμένης εκπαίδευσης

· Συνεχής Ενημέρωση Ενδιαφερομένων

➢ *Διαδικασίες – Υποδομές*

· Ανάπτυξη συνεργασιών

· Συνεχής παρακολούθηση της αγοράς.

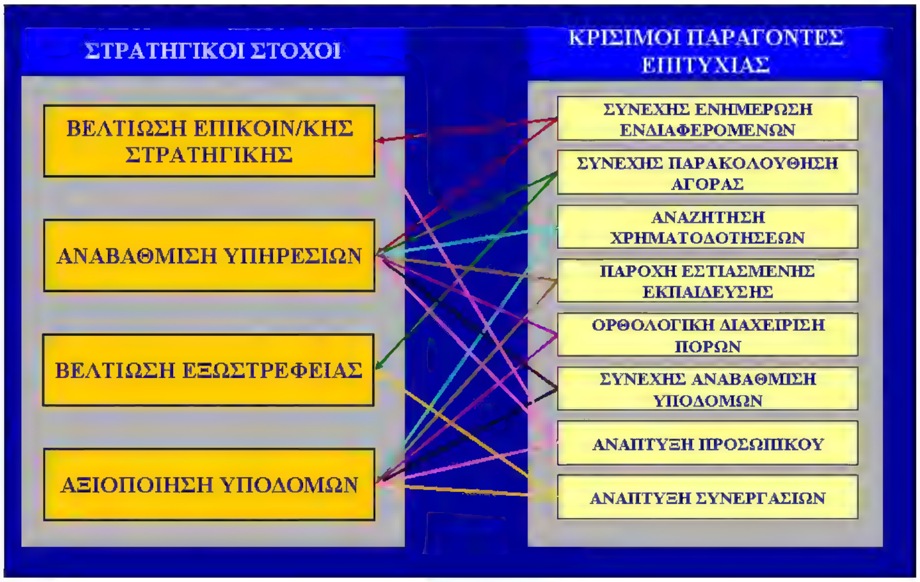
➢ *Διαρκής Βελτίωση – Ανάπτυξη*

· Ανάπτυξη προσωπικού

· Συνεχής αναβάθμιση υποδομών

Όλοι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΕ) συνδέονται αντίστοιχα με κάποιους στόχους. Διαγραμματικά η σύνδεση αυτή αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα.

Σχήμα 1: Αποτύπωση στρατηγικών στόχων και κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας



Το Επιχειρησιακό Σχέδιο της ΕΛΚΑ βρίσκεται στο δικτυακό τόπο http://www.elka.gr/business_plan_elka.pdf.

3.7 *Ποιοτικοί δείκτες απόδοσης*

Η μέτρηση της απόδοσης ενός φορέα ή οργανισμού είναι μια σύνθετη διαδικασία. Οι κύριοι Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators - KPIs) δρουν υποστηρικτικά για τη διοίκηση στην επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων και στην αξιοποίηση των τεχνικών πόρων με ανταγωνιστικό τρόπο. Η πλειονότητα των δεικτών αυτών εφαρμόζονται σε όλες τις βιομηχανικές και υποστηρικτικές μονάδες (κτίρια, υποδομές, μεταφορές, διανομή, δίκτυα, κλπ).

Ένας δείκτης απόδοσης για έναν οργανισμό κοινής ωφέλειας μπορεί να είναι ο αριθμός των πελατών που εξυπηρετήθηκαν από τον οργανισμό κατά τη διάρκεια ενός έτους. Όποιοι δείκτες απόδοσης κι αν επιλεγούν, θα πρέπει να αποτυπώνουν τους στόχους του οργανισμού, να είναι τα κλειδιά της επιτυχίας του και να είναι ποσοτικοποιήσιμοι. Οι κύριοι δείκτες απόδοσης προκύπτουν κατόπιν πολλής σκέψης και συνεπώς ο ορισμός τους και ο τρόπος μέτρησής τους δεν αλλάζει συχνά. Ο στόχος για κάποιον

συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης μπορεί να αλλάξει αν αλλάξουν οι στόχοι του οργανισμού ή όσο πλησιάζει στην επίτευξή του.

Οι δείκτες πρέπει να χρησιμοποιούνται για:

- Μέτρηση κατάστασης
- Συγκρίσεις (εσωτερικές και εξωτερικές συγκρίσεις επιδόσεων)
- Διάγνωση (ανάλυση δυνάμεων και αδυναμιών)
- Προσδιορισμό επιδιώξεων και καθορισμό στόχων προς επίτευξη
- Σχεδιασμό ενεργειών βελτίωσης
- Συνεχή μέτρηση αλλαγών στο χρόνο

Η μέτρηση και ανάλυση των δεικτών μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση να:

- Θέσει στόχους
- Σχεδιάσει στρατηγικές και ενέργειες
- Διαμοιράσει τα αποτελέσματα ώστε να ενημερώσει και να κινητοποιήσει τους εργαζομένους.

Ένας **«δείκτης ποιότητας»** είναι ένας δείκτης που αποτελεί σαφή ένδειξη ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια έχει λάβει χώρα ή ένα αποτέλεσμα έχει επιτευχθεί, υπό την προϋπόθεση ότι και η ενέργεια ήταν επιθυμητό να λάβει χώρα και το αποτέλεσμα ήταν επιθυμητό να επιτευχθεί. Ένας δείκτης ποιότητας είναι κατά κανόνα «ποσοτικός δείκτης», αλλά ενίοτε μπορεί να είναι και «ποιοτικός δείκτης». Ο δείκτης ποιότητας πρέπει να επιτρέπει τη διαπίστωση της επίτευξης του επιθυμητού αποτελέσματος. Για να διευκολύνεται η διαπίστωση αυτή, πολλές φορές δίνονται μαζί και τα **«μέτρα διαπίστωσης του δείκτη ποιότητας».**

Τα Κριτήρια Αναφοράς (ή Δείκτες Σύγκρισης Ποιότητας): σε αντιστοίχιση με τον όρο «benchmarks» είναι δείκτες χρήσιμοι που χρησιμοποιούνται στην Ε.Ε. στις περιπτώσεις που είναι επιθυμητή η σύγκριση επιδόσεων μεταξύ φορέων, συστημάτων, χωρών, περιοχών κτλ. ως προς έναν δείκτη ποιότητας. Μπορεί να ορίζεται και κατώτατο όριο απόδοσης σε έναν τομέα, ώστε να χαρακτηρίζεται ως επιθυμητή ή υποχρεωτική απόδοση για όλους. Ενίοτε, στην Ελληνική γλώσσα, για απόδοση του benchmarks χρησιμοποιείται και ο όρος «κριτήρια αναφοράς», όρος που αναφέρεται και στα

Ευρωπαϊκά κείμενα. Είναι όρος δόκιμος στην Ελληνική, αλλά ένας άλλος όρος, που μάλιστα, θεωρούμε ορθότερο είναι ο όρος «δείκτες σύγκρισης ποιότητας», επειδή αποδίδει πληρέστερα την έννοια και χρήση του διεθνούς όρου. Η τεχνική αυτή λέγεται «τεχνική σύγκρισης δεικτών» («benchmarking»). Κατά κανόνα χρησιμοποιείται είτε για συγκρίσεις, είτε για πληροφόρηση και ανατροφοδότηση μεταξύ φορέων, είτε για άσκηση πίεσης για επίτευξη στόχων κτλ.

Χαρακτηριστικά Ποιότητας (αποδίδει τον όρο **«Quality Attributes»):** Ο όρος χρησιμοποιείται για να αποδώσει την περιγραφή των χαρακτηριστικών που συνιστούν την επιθυμητή ποιότητα σε μια περίπτωση όπου γίνεται διασφάλιση ποιότητας. Τα χαρακτηριστικά ποιότητας είναι απαραίτητα, προκειμένου να αποτελέσουν τη βάση πάνω στην οποία θα στηριχτεί στη συνέχεια, η προσπάθεια να προσδιοριστούν οι προδιαγραφές ποιότητας, τα κριτήρια και οι δείκτες ποιότητας.

Δείκτες ποιότητας συναντάμε σε όλα τα Επιχειρησιακά Σχέδια προκειμένου να ελεγχθεί η πορεία υλοποίησης δράσεων των φορέων. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να είναι δείκτες παρακολούθησης ή/και δείκτες αποτελεσμάτων, όπως παρουσιάζεται στην ακόλουθη μελέτη περίπτωσης.

Μελέτη περίπτωσης 5: Ποιοτικοί δείκτες

Στο **Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Μύκης** έχει αναπτυχθεί ένα σύστημα δεικτών (ποιοτικών), το οποίο χαρακτηρίζεται ικανοποιητικό και αρκετά πρακτικό ως προς τον τρόπο ανάπτυξης του.

Οι δείκτες παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Μύκης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- τους **δείκτες αποτελεσμάτων,** με τους οποίους παρακολουθείται η επίτευξη των στόχων του επιχειρησιακού προγράμματος
- δείκτες **εισροών και εκροών**, με τους οποίους παρακολουθείται η υλοποίηση των δράσεων του ΟΤΑ.

Για την παρακολούθηση των γενικών και ειδικών στόχων, του Επιχειρησιακού Προγράμματος αξιοποιούνται δείκτες αποτελεσμάτων, με τους οποίους αξιολογείται η

αποτελεσματικότητα των δράσεών του. Έτσι, ως δείκτες αποτελέσματος παρουσιάζονται οι εξής:

1. Ποσοστό αύξησης του τοπικού ΑΕΠ
2. Αριθμός επιχειρήσεων που θα δημιουργηθούν σε νέους (δυναμικούς) κλάδους
3. Νέες θέσεις εργασίας που θα δημιουργηθούν και ποσοστό μείωσης της ανεργίας
4. Αριθμός επενδύσεων που θα προσελκυσθούν (από μη τοπικές επιχειρήσεις)
5. Ποσοστό διαφοροποίησης της τοπικής παραγωγής
6. Ποσοστό τοπικών προϊόντων που οδηγούνται στη μεταποίηση
7. Ποσοστό μείωσης των ρύπων και αριθμός περιοχών που θα προστατευθούν
8. Ποσοστό μείωσης των απορριμμάτων και ποσοστό περιοχών που θα αναδειχθούν
9. Κατανομή διατιθέμενων πόρων ανά Τοπικό Διαμέρισμα (κατά κεφαλή)
10. Ποσοστό πληθυσμού των ευπαθών κοινωνικών ομάδων που θα εξυπηρετηθεί
11. Βελτίωση του χρόνου απόκρισης στα αιτήματα των πολιτών και ποσοστό υπηρεσιών που θα αναδιοργανωθούν- αναβαθμιστούν.

Οι δείκτες εκροών του επιχειρησιακού προγράμματος του Δήμου αντιστοιχούν σε εκροές ανά μέτρο παρέμβασης. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι δείκτες εκροών και τα μέτρα παρέμβασης με τα οποία συνδέονται:

Πϊνακας 2: Δείκτες εκροών

Τίτλος μέτρου	**Δείκτης**
Χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός – χωρική συνοχή	- Αριθμός μελετών
Δομημένο περιβάλλον	- Αριθμός χώρων που αναδεικνύονται - Αριθμός Θέσεων Στάθμευσης - Πληθυσμός που θα εξυπηρετηθεί
Φυσικό περιβάλλον-Πρόληψη κινδύνων	- Αριθμός χώρων που γίνεται παρέμβαση - Πλήθος δράσεων ενημέρωσης
Τεχνικές υποδομές και δίκτυα	- Πληθυσμός που θα καλυφθεί από τα επιμέρους έργα - Μήκος οδών που θα κατασκευαστούν ή θα βελτιωθούν (χλμ) - Ποσοστό βελτίωσης δικτύων

	- Ποσοστό βελτίωσης προσπελασιμότητας
Κοινωνική φροντίδα	- Αριθμός ατόμων που θα εξυπηρετηθούν (ανά κατηγορία στόχου)
Εκπαιδευτικές υποδομές	- Αριθμός αιθουσών που θα αναβαθμιστούν

Το πλήρες κείμενο του Επιχειρησιακού Σχεδίου παρουσιάζεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση http://www.dimosmykis.gr/files/116/epixeirisiako_progr_b_fasi.pdf

3.8 *Οικονομικοί δείκτες απόδοσης*

Οι οικονομικοί δείκτες εκφράζουν ποσοτικά, χαρακτηριστικές σχέσεις μεταξύ οικονομικών στοιχείων του φορέα και των γεγονότων που αποτελούν την δραστηριότητα του. Οι δείκτες είναι εργαλείο παρατήρησης του φορέα. Όταν υπάρχει σχέση μεταξύ δύο μεγεθών, μετρούν την αναλογία μεταξύ τους, τις συνθήκες εμπλοκής τους, επιτρέποντας διαγνώσεις τάσεων και καταστάσεων. Η συνδυασμένη μελέτη των δεικτών μας επιτρέπει να δούμε την κατάσταση αλλά και το αν βελτιώνεται ή όχι, τι εξαρτάται από τι και σε ποιο βαθμό.

Οι δείκτες μπορούν να μας δείξουν κατά πόσο επιτυχείς και αποτελεσματικές είναι οι αποφάσεις μας σε ότι αφορά δαπάνες, αμοιβές, επενδύσεις κλπ. Πρέπει να παρακολουθείται η πορεία των δεικτών στο χρόνο. Οι δείκτες μπορούν να διακριθούν σε ομάδες ανάλογα με το τι αφορούν. Οι βασικές ενότητες ομαδοποίησης οικονομικών δεικτών είναι :

- Δείκτες Ρευστότητας
- Δείκτες Κεφαλαιακής δομής και Βιωσιμότητας
- Δείκτες Αποδοτικότητας
- Δείκτες Εξόδων
- Δείκτες Χρηματιστηρίου

Είναι εμφανές ότι οι ανωτέρω δείκτες δεν αφορούν στο σύνολό τους σε φορείς και οργανισμούς του δημοσίου. Ανάλογα με τον φορέα και τον θεσμοθετημένο τρόπο λειτουργίας του, υφίστανται ή όχι κάποια οικονομικά στοιχεία. Έτσι, είναι λογικό ότι

στους δημόσιους φορείς δεν υπάρχουν πωλήσεις που υφίστανται στις περιπτώσεις επιχειρήσεων, υπάρχουν όμως έσοδα που εισπράττονται από τους πολίτες όπως και έξοδα λειτουργίας κάθε φορέα.

3.9*Πρακτική άσκηση στους δείκτες απόδοσης*

Περιγραφή μέτρησης προόδου εξυπηρέτησης σε έναν νέο Δήμο ύστερα από συγχώνευση υπηρεσιών.

Ο νέος «Καλλικρατικός» Δήμος έχει συγχωνεύσει υπηρεσίες που υπήρχαν σε διαφορετικά δημοτικά διαμερίσματα. Η διοίκησή του αναζητεί μορφές και δείκτες μέτρησης της εξυπηρέτησης των δημοτών.

Καλείστε να επιλέξετε μια υπηρεσία και να αναλογιστείτε ποιοι είναι οι πλέον σημαντικοί δείκτες αξιολόγησης από την οπτική της εξυπηρέτησης του πολίτη.
Ενδεικτικές αλλά όχι αποκλειστικές υπηρεσίες είναι:

- Τμήμα Οικοδομικών Αδειών.
- Τμήμα Έκδοσης Αδειών Καταστημάτων.
- Γραφείο ενημέρωσης δημότη και ποιότητας για τον πολίτη.
- Γραφείο Πληροφόρησης και Στήριξης της Απασχόλησης.

ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ:

Στόχος είναι να συμμετέχουν ουσιαστικά οι εκπαιδευόμενοι. Είναι ελεύθεροι να αναπτύξουν και να διατυπώσουν τις δικές τους προτάσεις. Ενδεικτικοί ποσοτικοί και ποιοτικοί δείκτες είναι:

Π.χ. Τμήμα Οικοδομικών Αδειών

- Χρόνος έκδοσης από ημερομηνία υποβολής αίτησης.
- Συχνότητα επισκέψεων δημότη μέχρι τελική έκδοση άδειας.
- Αριθμός μεταβάσεων σε άλλη υπηρεσία.
- Ποσοστό απορρίψεων και εμπλοκών.
- Βαθμός τυποποίησης εγγράφων.

- Επίπεδο φιλικότητας προς τον πολίτη.
- Βαθμός ικανοποίησης δημοτών επί τη βάσει συμπληρωμένων εντύπων αξιολόγησης.

3.10 *Έρευνες – Καλές Πρακτικές- Δυνατότητες υιοθέτησης μοντέλων Διοίκησης χωρών της Ε.Ε.*

Ο τρόπος λειτουργίας φορέων και οργανισμών του δημοσίου διαφοροποιείται σε κάθε χώρα με τρόπο ώστε κάθε τομέας του δημοσίου να λειτουργεί με διαφορετικά κριτήρια και μεθόδους. Έτσι, έρευνες και καλές πρακτικές δεν νοούνται για το σύνολο του δημόσιου τομέα μιας χώρας αλλά πρέπει να εξεταστεί χωριστά κάθε τομέας π.χ. υγεία-πρόνοια, οικονομικές υπηρεσίες, εκπαίδευση κλπ. Η ανάλυση πορισμάτων συγκριτικών ερευνών δείχνουν ότι οι στόχοι και το περιεχόμενο των εθνικών πολιτικών δεν είναι ενιαίοι και αυτός είναι και ένας βασικός λόγος διαφοροποίησης των μέτρων και λειτουργιών.

Για παράδειγμα, στο **σχέδιο δράσης για την ανάπτυξη του τομέα της κοινωνικής πρόνοιας** καταγράφονται λεπτομερώς τα πεδία αξιοποίησης διεθνών καλών πρακτικών σε διαφορετικά πεδία, με ανάλυση του επιπέδου παροχής των πολιτικών και καλές πρακτικές στα εξής πεδία:

- ανοικτής προστασίας οικογενειών και παιδιών
- στήριξης οικογενειών που απειλούνται με φτώχεια και αποκλεισμό
- ανοικτής φροντίδας ηλικιωμένων
- ανοικτής φροντίδας ατόμων με αναπηρίες

Οι καλές πρακτικές που παρουσιάζονται δεν προέρχονται αποκλειστικά από μια χώρα αλλά η έρευνα αφορά το σύνολο των χωρών και των πρακτικών με θετικά αποτελέσματα. Το σύνολο της μελέτης παρουσιάζεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση http://www.ygeia-pronoia.gr/uploads/meletes/39_politikes_koinwnikhs_pronoias.pdf.

Ένα άλλο παράδειγμα που θα μπορούσε να εξεταστεί αφορά στις **ηλεκτρονικές προμήθειες στο δημόσιο τομέα,** καθώς σε κάποιες ευρωπαϊκές χώρες οι ηλεκτρονικές

προμήθειες έχουν φτάσει στο επίπεδο της πλήρους ηλεκτρονικής διαθεσιμότητας και αποτελούν, συνολικά, πρότυπο παροχής προηγμένων δημοσίων υπηρεσιών στην Ε.Ε.

Στα περισσότερα κράτη-μέλη της Ε.Ε. ήδη υπάρχουν πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις των προμηθειών σε δικτυακούς τόπους στο Internet. Παράλληλα, είτε ήδη έχουν υλοποιηθεί λύσεις ηλεκτρονικών προμηθειών είτε έχουν τεθεί στόχοι και αναλυτικά σχέδια για την υποστήριξη ολόκληρης της διαδικασίας προμηθειών (ενοποιημένα μητρώα προμηθευτών, προσκλήσεις για υποβολή προσφορών, παραλαβή και διαπραγμάτευση με υποψήφιους προμηθευτές, σύναψη σύμβασης, παρακολούθηση εξέλιξης και πληρωμής).

Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της παρουσίασης της 6ης Έκθεσης συγκριτικής αξιολόγησης των ηλεκτρονικών δημοσίων υπηρεσιών στα Κράτη – Μέλη της ΕΕ25 είναι εμφανής η σημαντικότατη πρόοδος που έχει σημειωθεί κατά τα τελευταία έτη στο ζήτημα των ηλεκτρονικών προμηθειών, σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Σε 15 από τις 25 χώρες της Ε.Ε., οι ηλεκτρονικές προμήθειες έχουν φτάσει στο επίπεδο της πλήρους ηλεκτρονικής διαθεσιμότητας, και αποτελούν, συνολικά, πρότυπο παροχής προηγμένων δημοσίων υπηρεσιών στην Ε.Ε. Το γεγονός φαίνεται να οφείλεται τόσο στο σχετικό Νομοθετικό και Κανονιστικό πλαίσιο που προωθείται από την Ε.Ε., όσο και στη συνειδητοποίηση των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τις ηλεκτρονικές προμήθειες, σε όρους διαφάνειας και οικονομικής αποδοτικότητας, για το δημόσιο τομέα.

Είναι απαραίτητο να καταστεί σαφές ότι ο όρος «ηλεκτρονικές δημόσιες προμήθειες» περιλαμβάνει ένα ευρύτατο φάσμα διαφορετικών διαδικασιών και εφαρμογών. Ως αποτέλεσμα, συστήματα που εντάσσονται, γενικώς, στην κατηγορία αυτή, είναι δυνατόν να διαφέρουν, μεταξύ άλλων, ως προς:

- Το βαθμό κατά τον οποίο υποστηρίζουν τα επιμέρους στάδια της όλης διεξαγωγής των δημοσίων προμηθειών: Ταξινόμηση και κωδικοποίηση αγαθών και υπηρεσιών προς προμήθεια, συγκέντρωση / ομαδοποίηση αιτημάτων από πολλαπλούς δημόσιους φορείς, προγραμματισμός προμηθειών, ανάπτυξη μητρώου προμηθευτών, κατάρτιση κειμένων (τευχών) δημοπράτησης και δημοσιοποίηση αυτών, υποστήριξη δημοσίων φορέων και προμηθευτών κατά τη διενέργεια των διαγωνισμών, αξιολόγηση

προσφορών, κατακύρωση διαγωνισμών και συμβασιοποίηση, ηλεκτρονικές πληρωμές κ.λπ.

- Τον τύπο ή τους τύπους των διαγωνιστικών διαδικασιών που υποστηρίζονται από έκαστο σύστημα (π.χ. ηλεκτρονικός μειοδοτικός διαγωνισμός σε πραγματικό χρόνο)
- Το εύρος των υπό προμήθεια ειδών (προϊόντων και υπηρεσιών) που καλύπτονται από το σύστημα.
- Τη διαλειτουργικότητα και διασύνδεση με άλλα πληροφοριακά συστήματα, κύρια ή υποστηρικτικά (π.χ. συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας), ζητήματα ασφαλείας / διαχείρισης ταυτότητας κ.λπ.
- Το πλήθος των δημοσίων φορέων που συμμετέχουν στο σύστημα και τις διαδικασίες συντονισμού τους.

Η πρόκληση για αυτά τα συστήματα είναι η ανάγκη για τη μέγιστη ασφάλεια και η πλήρης εφαρμογή των νομικών απαιτήσεων μιας δημόσιας προμήθειας. Παράδειγμα είναι η Γερμανική κυβέρνηση η οποία ανέπτυξε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα ηλεκτρονικών προμηθειών που περιλαμβάνει γενικές πληροφορίες για μια δημόσια σύμβαση, εκτενή βάση δεδομένων και τη δυνατότητα αποθήκευσης σχετικών εγγράφων και αρχειοθέτηση των εταιριών που κάνουν την αποθήκευση αυτή. Η ταυτοποίηση αυτή είναι σημαντική στην περίπτωση που μια δημόσια αρχή θέλει να πληροφορεί τους ενδιαφερόμενους για πιθανές αλλαγές κατά τη διαδικασία της προκήρυξης. Το σύστημα επιτρέπει επίσης τη λειτουργική δυνατότητα υποβολής κωδικοποιημένων δημοπρασιών με ηλεκτρονική υπογραφή. Έτσι, αν μια εταιρία θέλει να κάνει χρήση του συστήματος θα πρέπει να διαθέτει το απαραίτητο λογισμικό & εξοπλισμό για τη διαχείριση ηλεκτρονικών πιστοποιητικών.

Μια σειρά δημόσιων αρχών στην Ευρώπη έχουν αναπτύξει ηλεκτρονικούς καταλόγους, για τη διευκόλυνση των διαδικασιών συμβάσεων που προκηρύσσουν, αλλά και τη μείωση των δαπανών. Οι αρμόδιοι για προμήθειες υπάλληλοι αυτών των φορέων μπορούν να παραγγέλνουν προϊόντα που περιλαμβάνονται στους καταλόγους αυτούς, δίχως να "ανοίγουν" διαδικασίες προμηθειών. Συνήθως, οι εταιρίες που καταχωρούνται σε αυτούς τους καταλόγους έχουν μια σύμβαση-πλαίσιο με τη δημόσια αρχή.

Η περίπτωση της Σουηδίας αποτελεί καλή πρακτική σε σχέση με τις ηλεκτρονικές προμήθειες στο δημόσιο τομέα. Το σύστημα Ηλεκτρονικών Προμηθειών του Δημόσιου Τομέα έχει τη δυνατότητα να κάνει ουσιαστική εξοικονόμηση χρημάτων. Εντούτοις, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν μπορεί να αναμένεται να εφαρμόσουν διαφορετικές λύσεις για διαφορετικούς αγοραστές (Δημόσιες Αρχές). Στη Σουηδία, έγινε κατανοητό από τα αρχικά στάδια ότι η ύπαρξη κοινών προτύπων θα διευκόλυνε τη διαδικασία για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη: αγοραστές, προμηθευτές και προμηθευτές λύσεων πληροφορικής. Η τοπική, περιφερειακή και εθνική κυβέρνηση, κάτω από την καθοδήγηση του Συνδέσμου Τοπικής Αυτοδιοίκησης Σουηδίας, υλοποιεί το έργο SFTI, που περιλαμβάνει σημαντικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- Την ανάπτυξη πρότυπων επιχειρησιακών διαδικασιών, μηνυμάτων και δεδομένων για τα διαφορετικά σενάρια
- Την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας κοινής πλατφόρμας πληροφορικής (IT) για τις Δημόσιες Αρχές και τις επιχειρήσεις, που πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με το Σύνδεσμο Εταιρειών Πληροφορικής Σουηδίας
- Ένα πρόγραμμα αύξησης της αναγνωρισιμότητας του συστήματος που περιλαμβάνει συνέδρια, σεμινάρια, δελτία τύπου κ.λπ. για να διασφαλίσουν τη διάχυση των αποτελεσμάτων του προγράμματος
- Σεμινάρια για προμηθευτές, μερικοί εκ των οποίων θα μπορούσαν να εφαρμόσουν το πρότυπο λογισμικό που έχει παραχθεί εσωτερικά
- Δραστηριότητες που συμπεριλαμβάνουν την Κομισιόν στη διάχυση του προγράμματος και στην ενθάρρυνση της επανάληψης του προγράμματος και σε άλλες χώρες της ΕΕ

Αποτελέσματα: Περισσότερο από το 50% όλων των Δημόσιων Φορέων (συμπεριλαμβανομένης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης) είναι ή θα συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Από εκείνους που ήδη συμμετέχουν στο πρόγραμμα SFTI, κανένας δεν έχει πει ότι το έχει μετανιώσει, και 95% προγραμματίζουν να συνεχίσουν και να αυξήσουν τον όγκο των συναλλαγών τους (http://www.eh.svekom.se/)

Αναλυτικά στοιχεία για καλές πρακτικές στον τομέα ηλεκτρονικών προμηθειών του δημοσίου παρουσιάζονται στη μελέτη «Ηλεκτρονικές Προμήθειες στο Δημόσιο Τομέα:

Υφιστάμενη κατάσταση και Προοπτικές στην Ελλάδα & την Ευρωπαϊκή Ένωση» (http://www.cosmo-one.gr/educommerce/wp-content/img/en4_2.pdf)

3.11 *Πρακτική άσκηση στρατηγικού σχεδιασμού*

Επιλογή ενός Κ.Ε.Π. με στόχο εύρεση μεθόδων και τρόπων βελτίωσης της απόδοσής του.

Σκεφτείτε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στη βελτίωση της απόδοσης.

ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ: Ενδεικτικά και όχι αποκλειστικά.

Εσωτερικοί παράγοντες:

1. Ορθή κατανομή έργου με βάση τις δεξιότητες
2. Καταμερισμός εργαζομένων και διαμόρφωση ωραρίων ανάλογα με την ένταση ζήτησης ανά ημέρα και ώρα
3. Αποτελεσματική μηχανοργάνωση
4. Αυτοματοποίηση διαδικασιών
5. Αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής για προώθηση απαντήσεων

Εξωτερικοί παράγοντες:

Επίπεδο συνεργασίας με άλλες υπηρεσίες. π.χ. Εισαγγελία, Ληξιαρχείο, Δήμος κ.λ.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

4.1 *Στόχος και προσδοκώμενα αποτελέσματα της διδακτικής ενότητας*

Η διδακτική ενότητα για τη διοίκηση και οργάνωση του σχεδίου εφαρμογής αφορά ουσιαστικά στα μέσα και εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιμορφωνόμενοι προκειμένου να υλοποιήσουν ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο. Αφού έχουν διδαχθεί στα προηγούμενα κεφάλαια την έννοια και το περιεχόμενο του Επιχειρησιακού Σχεδίου, έχουν αναλύσει τα δεδομένα και έχουν καταστρώσει τη στρατηγική τους, εκπαιδεύονται στα μέσα που θα πρέπει να εφαρμόσουν για την επιτυχή έκβαση του σχεδίου εφαρμογής. Στην ενότητα αυτή διδάσκονται ουσιαστικά το πώς θα επιτύχουν τους στόχους που έθεσαν στο επιχειρησιακό τους σχέδιο.

Με την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης θεματικής ενότητας οι επιμορφωνόμενοι θα είναι σε θέση:

- Να μπορούν να ιεραρχήσουν προτεραιότητες και να εστιάσουν στα θεμελιώδη
- Να αντιληφθούν τις νέες απαιτήσεις σε μέσα και ανθρώπινο δυναμικό που συνεπάγεται ο επιχειρησιακός ανασχηματισμός ενός οργανισμού
- Να εντοπίσουν τα διατμηματικά σημεία επαφής και να δημιουργούν συνέργιες
- Να εντοπίσουν τα σημαντικότερα μέσα προβολής ώστε να «περάσουν» το μήνυμα που έχουν επιλέξει και να έχουν σύμμαχο την κοινωνία.

4.2 *Περιεχόμενο της διδακτικής ενότητας*

Στη διδακτική ενότητα για τη διοίκηση και οργάνωση του σχεδίου εφαρμογής θα διεξαχθεί εισήγηση του διδάσκοντα, θα παρουσιαστούν κάποιες μελέτες περίπτωσης και θα λυθούν πρακτικές ασκήσεις στα θέματα της ενότητας.

Το περιεχόμενο της διδακτικής ενότητας αφορά κυρίως στα εξής θέματα:

- Σημασία των προτεραιοτήτων (Νόμος Paretto)-Κίνδυνοι και εντοπισμός κρίσιμων σημείων
- Οργάνωση και διοίκηση προσωπικού- Λογοδοσία
- Πληροφοριακά συστήματα
- Αναλυτικός «Οδικός χάρτης» υλοποίησης σχεδίου. Ορόσημα Επιχειρησιακού Σχεδίου και χάρτης ροής (Λειτουργικές και οικονομικές ενέργειες)
- Χρονοδιαγράμματα, στόχοι και παραδοτέα
- Ποσοτική αύξηση και ποιοτική βελτίωση των υπηρεσιών
- Δυνατότητες στελέχωσης (περιγραφή νέων θέσεων εργασίας και αναγκών κατάρτισης ανάλογα με απαιτήσεις νέου περιβάλλοντος).
- Εντοπισμός κενών και απαιτήσεων συνεργιών με άλλα τμήματα
- Στρατηγική προβολής (ΜΜΕ, TV, Κοινωνικά δίκτυα - social media, εφημερίδες, website, SMS, άλλα)

4.3 *Η σημασία των προτεραιοτήτων (Νόμος Paretto)*

Η Αρχή του Paretto, στο ευρύτερο πλαίσιό της, υποστηρίζει ότι 80% των αποτελεσμάτων προκύπτουν από 20% των μέσων ή αιτίων. Με άλλα λόγια, ο Κανόνας 80-20 σημαίνει ότι, σε κάθε κατάσταση, λίγοι παράγοντες (20%) είναι ζωτικοί και πολλοί (80%) είναι επουσιώδεις.

Ο Κανόνας 80-20 μπορεί να εφαρμοστεί σε οτιδήποτε, από την επιστήμη του μάνατζμεντ μέχρι το φυσικό κόσμο. Αναφέρεται ότι 20% των αποθεμάτων καταλαμβάνει 80% του αποθηκευτικού χώρου και ότι 80% των αποθεμάτων προέρχεται από 20% των προμηθευτών. Επίσης, 80% των πωλήσεων θα έλθει από 20% των πωλητών, 20% του προσωπικού θα προξενήσει 80% των προβλημάτων αλλά και 20% του προσωπικού θα παράσχει 80% της παραγωγής. Ακόμα μερικά παραδείγματα του Νόμου Paretto είναι τα εξής:

1. 20% των πελατών αποφέρουν 80% των συνολικών πωλήσεων.

2. 80% των κερδών προέρχονται από 20% των πελατών (όχι απαραίτητα του ίδιου 20% από το οποίο προέρχεται το 80% των πωλήσεων).
3. 80% των αποθεμάτων αποτελούνται από 20% των προϊόντων
4. 80% της μόλυνσης που οφείλεται στο κυκλοφοριακό προκαλείται από 20% των οχημάτων.
5. 20% της διαφήμισης αποδίδει 80% των αποτελεσμάτων της διαφημιστικής εκστρατείας.
6. 80% των παραπόνων των πελατών αφορούν σε 20% των προϊόντων ή των υπηρεσιών

Ασφαλώς, η αναλογία 80 προς 20 ισχύει συνήθως κατά προσέγγιση. Ωστόσο, πάντα καθιστά εμφανή την εξαιρετικά ανισομερή κατανομή αιτίων και αποτελεσμάτων ή μέσων και παραγώγων. Τις πιο πολλές φορές, μάλιστα, η δυσαναλογία αυτή είναι ακόμη μεγαλύτερη. Για παράδειγμα, στον κλάδο ενοικίασης αυτοκινήτων, το κορυφαίο 0,5% των πελατών αποφέρει 25% των ενοικιάσεων. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, 6% των ατόμων που καταναλώνουν αναψυκτικά αποφέρουν 60% των συνολικών πωλήσεων αναψυκτικών. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, 5% των ατόμων που κάνουν υπεραστικές τηλεφωνικές κλήσεις πραγματοποιούν 60% των συνολικών υπεραστικών κλήσεων. Ειδικά στον τραπεζικό κλάδο, 10% των πελατών μπορεί να αντιπροσωπεύει 90% των κερδών της επιχείρησης. Στο λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών, ένα μικρό ποσοστό του κώδικα επαρκεί για τις περισσότερες καταστάσεις. Το μεγαλύτερο μέρος του κώδικα (περισσότερο από 95%) αφορά στην αντιμετώπιση εξαιρέσεων που σπάνια εμφανίζονται (σε λιγότερο από 5% των περιπτώσεων).

Η αξία της Αρχής του Paretto για ένα μάνατζερ είναι ότι υπενθυμίζει πως πρέπει να εστιαζόμαστε στο σημαντικό 20%. Αυτό το 20% αποφέρει 80% των αποτελεσμάτων. Ο στόχος λοιπόν και στην περίπτωση του προϊσταμένου/διευθυντή δημόσιου λειτουργού που καλείται να καταρτίσει ή να υλοποιήσει ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο είναι να προσδιορίσει αυτά τα πράγματα και να εστιάσει σε αυτά. Υπάρχει μια θεωρία του μάνατζμεντ που προτείνει την εφαρμογή της Αρχής του Paretto σε αυτό που αποκαλείται Superstar Management. Οι υποστηρικτές της θεωρίας υποστηρίζουν ότι, αφού 20% των ανθρώπων παράγουν 80% των αποτελεσμάτων, θα πρέπει να εστιάσετε τον περιορισμένο

χρόνο στη διεύθυνση μόνον αυτού του 20%, των σούπερσταρ. Αυτό που παραβλέπει η θεωρία είναι ότι 80% του χρόνου πρέπει να δαπανάται σε αυτό που είναι πραγματικά σημαντικό. Το να βοηθάς τους καλούς να γίνουν καλύτεροι είναι αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του χρόνου από το να βοηθάς τους έξοχους να γίνουν καταπληκτικοί.

4.4 *Οργάνωση προσωπικού-στελέχωση φορέα*

Είναι γεγονός ότι τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα το προσωπικό, τα στελέχη, αποτελούν την κύρια παραγωγική δύναμη. Η ιδιομορφία του δημόσιου τομέα συνίσταται στη διαδικασία πρόσληψης του προσωπικού που δεν εξαρτάται από τον άμεσο ή έμμεσο προϊστάμενο. Οπότε στη συγκεκριμένη διδακτική ενότητα θα πρέπει να εστιάσουμε κυρίως στην ανάπτυξη και διοίκηση του προσωπικού και όχι στις διαδικασίες επιλογής του. Πρέπει να γίνει κατανοητό όμως ότι πέραν την πρόσληψης, πολλά άλλα θέματα που αφορούν στην ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα του προσωπικού εξαρτώνται από τον προϊστάμενο/διευθυντή.

Στο πλαίσιο ανάπτυξης ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου κάθε δημόσιου φορέα, θα πρέπει πρώτα απ' όλα να περιλαμβάνεται πλήρης αποτύπωση του προσωπικού του φορέα, σε όλα τα επίπεδα με στοιχεία σχετικά με ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας, εκπαίδευση στο πλαίσιο του φορέα κλπ. Η αποτύπωση αυτή θα χρησιμεύσει στη συνέχεια στη μελέτη αξιοποίησης του προσωπικού για την υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου. Θα πρέπει να γίνεται καταγραφή των τμημάτων, των ατόμων κάθε τμήματος, και του οργανογράμματος, αν υπάρχει.

Στο πλαίσιο αναδιοργάνωσης ενός φορέα ή οργανισμού, θα μπορούσαν να περιλαμβάνονται τα εξής:

- περιγραφή θέσης εργασίας: η περιγραφή της θέσης εργασίας βοηθά τόσο τον εργαζόμενο όσο και τον προϊστάμενο. Τα στοιχεία που θα πρέπει να περιλαμβάνει είναι: ο τίτλος της θέσης, ο σκοπός, η δομή στη συνολική ιεραρχία, το περιεχόμενο και εύρος της εργασίας, οι ευθύνες της θέσης, οι γνώσεις που απαιτούνται, οι συνθήκες εργασίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Μια σωστή περιγραφή θέσης

αποτελεί συμφωνία που δεσμεύει και τις δυο πλευρές και μπορεί να θεωρηθεί σημείο αναφοράς για όλους.

- Εκπαίδευση και ανάπτυξη: η εκπαίδευση του προσωπικού σε διάφορους τομείς που είτε αφορούν στην καθημερινή του εργασία είτε μελλοντικές ανάγκες του φορέα, θα πρέπει να ενθαρρύνεται σε μεγάλο βαθμό από τον προϊστάμενο, στο βαθμό που εφαρμόζονται προγράμματα κατάρτισης για τους δημοσίους υπαλλήλους. Η εκπαίδευση του προσωπικού δεν ωφελεί μόνο στην καλύτερη υλοποίηση της εργασίας αλλά και στην θετικότερη στάση του υπαλλήλου προς την υπηρεσία που του δίνει την ευκαιρία επιμόρφωσης.
- Αξιολόγηση του προσωπικού: η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί δύσκολη διαδικασία που όμως δίνει τη δυνατότητα για:
    1. να εντοπίσουμε τα ισχυρά και αδύνατα σημεία των εργαζομένων
    2. να ενημερώνουμε και να συμβουλεύουμε τους εργαζόμενους για την αποδοτικότητά τους
    3. να αναπτύξουμε σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης
    4. να αξιοποιήσουμε πιο αποτελεσματικά τα προσόντα του καθενός
    5. να αναδείξουμε και να αντιμετωπίσουμε προβλήματα μειωμένης απόδοσης, αναζητώντας από κοινού με τον εργαζόμενο τα αίτια

4.5 ***Αναλυτικός «Οδικός χάρτης» υλοποίησης σχεδίου***

Σε προηγούμενη παράγραφο αναφέρθηκε η έννοια του οδικού χάρτη που στην ουσία καθορίζει τη διαδρομή, από πού ξεκινάμε και που θέλουμε να φτάσουμε. Ανάλογα με το αντικείμενο για το οποίο συντάσσεται οδικός χάρτης θα πρέπει να περιλαμβάνονται οι εξής έννοιες:

- θέματα προς επίλυση
- προτάσεις-κατευθύνσεις επίλυσης
- μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και μέτρα που πρέπει να ληφθούν
- χρονικός προγραμματισμός

Αν θα θέλαμε να παρουσιάσουμε τον οδικό χάρτη σχηματικά, θα αποτελούσε ένα πίνακα με την εξής μορφή:

Πίνακας 3: Οδικός χάρτης

ΒΗΜΑ 1	
Ημερ/νία	
Διάρκεια	
Δραστηριότητα 1	
Υποδραστηριότητα 1	
Υποδραστηριότητα 2	
Ενέργειες	
Προσδοκώμενα	
Παραδοτέα	
Πρόσωπα ευθύνης	
Παρατηρήσεις	
ΒΗΜΑ 2	
Ημερ/νία	
Διάρκεια	
Δραστηριότητα 1	
Υποδραστηριότητα 1	
Υποδραστηριότητα 2	
Ενέργειες	
Προσδοκώμενα	
Παραδοτέα	
Πρόσωπα ευθύνης	
Παρατηρήσεις	

Ο οδικός χάρτης μπορεί να πάρει και πιο απλή μορφή όπου ουσιαστικά αποτυπώνονται προβλήματα και λύσεις τους, με καθορισμένο χρονοδιάγραμμα.

Στον οδικό χάρτη της Ε.Ε. για την χρηματοπιστωτική μεταρρύθμιση, αφού εντοπίζεται το σοβαρό χρηματοπιστωτικό πρόβλημα που πλήττει την Ευρώπη, προτείνονται οι εξής κατευθύνσεις: διαφάνεια, υπευθυνότητα, εποπτεία, πρόληψη και διαχείριση κρίσεων. Σε καθεμία από αυτές τις κατευθύνσεις αναφέρονται αναλυτικά πρωτοβουλίες που έχουν αναληφθεί, προτεινόμενες πρωτοβουλίες, και μελλοντικές πρωτοβουλίες. Για παράδειγμα για την πρόληψη και διαχείριση κρίσεων προτείνονται τα εξής:

Πρωτοβουλίες που αναλήφθηκαν:

- Πράσινη Βίβλος για την εταιρική διακυβέρνηση στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα
- Ανακοίνωση για τις επιλογές σχετικά με τα ταμεία εξυγίανσης τραπεζών

Μελλοντικές πρωτοβουλίες:

- Ανακοίνωση σχετικά με το πλαίσιο για τη διαχείριση κρίσεων
- Νομοθεσία για τη μεταρρύθμιση της εταιρικής διακυβέρνησης
- Νομοθετική πρόταση για τη διαχείριση κρίσεων
- Αναθεώρηση της οδηγίας για τους χρηματοπιστωτικούς ομίλους ετερογενών δραστηριοτήτων

Το πλήρες κείμενο του οδικού χάρτη παρουσιάζεται στο δικτυακό τόπο http://ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/roadmap/finanial_reform_el.pdf

Μελέτη περίπτωσης 6: Οδικός χάρτης

Το **Υπουργείο Εσωτερικών** συνέταξε οδικό χάρτη άμεσων ενεργειών των αιρετών της τοπικής αυτοδιοίκησης για τη λειτουργία του προγράμματος **'Καλλικράτης'**. Ο οδικός αυτός χάρτης αποτελεί το εργαλείο για το συντονισμό των ενεργειών για τους πρώτους μήνες εφαρμογής του σχεδίου Καλλικράτης.

Ο οδικός χάρτης περιλαμβάνει αναλυτικά τις εξής ενότητες:

- Βασικοί στόχοι και καινοτομίες του Καλλικράτη
- Φάσεις και ορόσημα της κρίσιμης μεταβατικής περιόδου
- Αναλυτική παράθεση των απαραίτητων ενεργειών ανά περιοχή και θεματική ενότητα για τη διασφάλιση της ομαλής μετάβασης στο νέο μοντέλο οργάνωσης
- Χρονοδιάγραμμα κρίσιμων ενεργειών

Πέραν των στόχων και καινοτομιών του Καλλικράτη που αποτυπώνονται με σαφήνεια και που αποτελούν απαραίτητο στοιχείο του οδικού χάρτη, καθορίζονται οι **φάσεις ορόσημα** που περιλαμβάνουν την προετοιμασία, τη συγκρότηση οργάνων και κατανομή αρμοδιοτήτων και την ανάπτυξη του πλαισίου λειτουργίας των ΟΤΑ. Έτσι έχει καθοριστεί το από πού ξεκινάμε, ποιοι είναι οι στόχοι και πως θα τους επιτύχουμε. Ως καθοριστικά ορόσημα τέθηκαν η στελέχωση και η ανάπτυξη των παρεχόμενων υπηρεσιών, οπότε καθορίστηκαν τα μέσα επίτευξης των στόχων και το προσωπικό που έχει την ευθύνη υλοποίησης. Τέλος, αναλυτικά στον οδικό χάρτη παρουσιάζονται οι απαιτούμενες ενέργειες σε διάφορα επίπεδα και θεματικές ενότητες.

Αναλυτικά ο οδικός χάρτης παρουσιάζεται στο διαδίκτυο στην ηλεκτρονική διεύθυνση http://kallikratis.ypes.gr/

4.6 *Υλοποίηση Χρονοδιαγράμματος*

Ο σχεδιασμός οποιασδήποτε μορφής σε ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο δεν θα είχε νόημα αν δεν τίθεται ένα σαφές χρονοδιάγραμμα υλοποίησης κάθε δράσης του στρατηγικού σχεδίου. Η επιτυχής έκβαση κάθε επιχειρησιακού πλάνου βασίζεται σε ορισμένα κρίσιμα σημεία τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη και να αποτελούν ικανές και αναγκαίες συνθήκες που θα καθορίζουν την πορεία του έργου. Ο καθορισμός αυτών των κρίσιμων σημείων και ο χρονοπρογραμματισμός τους αποτελεί και το πρώτο βήμα υλοποίησης του χρονοδιαγράμματος.

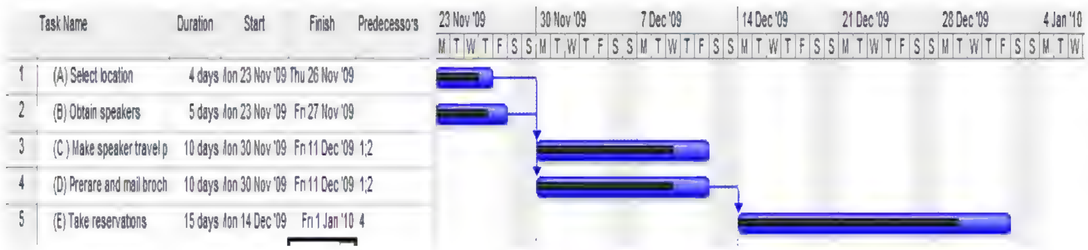
Η επιτυχία τήρησης ενός χρονοδιαγράμματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον καθορισμό ενδιάμεσων χρονικών ορίων, ανά φάση του έργου. Αν π.χ. μια ενέργεια θεωρείται ότι θα διαρκέσει ένα έτος, οι πιθανότητες χρονικής παρακολούθησης του έργου είναι μεγαλύτερες αν χωρίσουμε το έτος σε μικρότερες χρονικές περιόδους και ορίσουμε τμήμα του έργου που πρέπει να έχει υλοποιηθεί αντίστοιχα τμηματικά.

Στη φάση αυτή θα πρέπει οι στόχοι και οι ενέργειες επίτευξής τους να ιεραρχηθούν και να προγραμματιστούν χρονικά με βάση το αντικείμενο του κάθε στόχου, τη σπουδαιότητά του για την έκβαση του πλάνου και το χρόνο που απαιτείται για την υλοποίηση. Αν π.χ. για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου απαιτούνται νέες επενδύσεις σε υποδομές πληροφορικής, θα πρέπει να προηγηθεί άλλων οργανωτικών ενεργειών.

Σε αυτή τη φάση θα πρέπει να αναφερθεί η χρησιμότητα του **διαγράμματος Gannt** που χρησιμοποιείται για την ανάλυση και τον προγραμματισμό των μελλοντικών ενεργειών, το σχεδιασμό όλων των ενεργειών, και τη διαχείριση της πορείας ενός έργου, ανά φάση. Το διάγραμμα Gantt αποτελεί μια μορφή γραφικής αναπαράστασης ενός χρονοδιαγράμματος. Η τεχνική σύνταξης του διαγράμματος είναι η εξής: αναλύεται, αρχικά, όλο το έργο σε επί μέρους εργασίες γνωστές με τον όρο δραστηριότητες. Για κάθε μία από τις επί μέρους εργασίες καθορίζονται η μέθοδος εκτέλεσής της, οι

απαιτούμενοι πόροι και ο απαιτούμενος χρόνος για την εκτέλεσή της. Οι επιμέρους αυτές εργασίες τίθενται σε ένα διάγραμμα όπως το ακόλουθο.

Σχήμα 2: Διάγραμμα Gantt



Στην πρώτη στήλη του διαγράμματος αναγράφονται ιεραρχημένες οι επί μέρους εργασίες ονομαστικά ή κωδικοποιημένες. Στον οριζόντιο άξονα του διαγράμματος σχεδιάζεται η χρονική κλίμακα του έργου (σε ημέρες, εβδομάδες ή μήνες). Ο προγραμματισμός κάθε εργασίας αντιστοιχεί στη χάραξη μιας οριζόντιας ράβδου από την ημερομηνία έναρξης έως την ημερομηνία λήξης της εργασίας. Το μήκος αυτής της ράβδου υποδεικνύει την διάρκεια της αντίστοιχης εργασίας. Ο Gantt διεύρυνε τη χρήση του διαγράμματος ώστε να απεικονίσει και την πρόοδο των εργασιών. Χάραξε μία δεύτερη ράβδο, κατά μήκος της ράβδου που απεικόνιζε την προγραμματισμένη εργασία (γραμμή προγραμματισμού). Η δεύτερη ράβδος (γραμμή προόδου) απεικονίζει το τμήμα της εργασίας που έχει ήδη εκτελεστεί. Η θέση της γραμμής προόδου σε σχέση με τη γραμμή προγραμματισμού υποδείκνυε το ποσοστό ολοκλήρωσης της εργασίας και την υπολειπόμενη διάρκεια μέχρι την αποπεράτωσή της. Η σύγκριση αυτή γίνεται με μία κάθετη γραμμή που υποδηλώνει τη χρονική στιγμή που γίνεται ο έλεγχος προόδου του έργου. Η θέση της γραμμής προόδου σε σχέση με την ένδειξη *χρονική στιγμή ελέγχου* υποδήλωνε την πρόοδο του έργου που υλοποιήθηκε σε σχέση με τον αρχικό προγραμματισμό.

Το διάγραμμα Gantt άντεξε στην δοκιμασία του χρόνου. Έγιναν τροποποιήσεις και διορθώθηκαν αδυναμίες του. Στα διαγράμματα Gantt προστέθηκαν ορόσημα (milestones) που δείχνουν συγκεκριμένα σημεία στο χρόνο (συνήθως ανά εξάμηνο) που πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί ορισμένες εργασίες και σταδιοδείκτες που δείχνουν πότε άρχισε και πότε τελείωσε η συγκεκριμένη εργασία. Επάνω στις συμπαγείς ράβδους τοποθετούνται σημεία ενδεικτικά της σημασίας κάθε εργασίας (κρίσιμοι έλεγχοι, αναθεωρήσεις). Στην περίπτωση αυτή οι μονάδες χρόνου αντικαθίστανται από ημερομηνίες. Οι σχέσεις

αλληλεξάρτησης των επιμέρους εργασιών μπορούν να απεικονιστούν με βέλη που συνδέουν τις ράβδους (εργασίες) καθιστώντας έτσι το διάγραμμα Gantt δίκτυο.

4.7 ***Συνέργιες***

Κατά την κατάρτιση ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου είναι ιδιαίτερης σημασίας και η καταγραφή των συνεργιών που μπορεί να έχει ένας δημόσιος φορέας με κάποιον άλλο ή με τον ιδιωτικό τομέα. Η δυναμική ανάπτυξης συνεργιών είναι εξαιρετικά μεγάλη σε κάθε περίπτωση και θεωρείται ότι είναι ένας παράγοντας που πρέπει να αξιολογηθεί ιδιαίτερα. Έως τώρα στην πράξη θεωρείται ότι δεν έχουν αναπτυχθεί επαρκώς συνέργιες μεταξύ δημόσιων φορέων μεταξύ τους ή με ιδιωτικούς φορείς για διάφορους λόγους.

Τα οφέλη των συνεργιών είναι πολλαπλά και μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- οικονομία πόρων
- αξιοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού
- διάχυση της γνώσης
- αξιοποίηση υποδομών
- μεγιστοποίηση της δύναμης επιρροής ενός φορέα
- μείωση κόστους λειτουργίας και επίτευξη οικονομιών κλίμακος

Κατά τη φάση κατάρτισης ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου, καλούμαστε να καταγράψουμε και να αναλύσουμε τρόπους υλοποίησης των στόχων που έχουν οριστεί, πάντα με βάση κάποιους συγκεκριμένους πόρους, οικονομικούς ή μη. Η αναγνώριση συνεργιών με άλλους φορείς πιθανόν να μας βοηθήσουν να εξοικονομήσουμε πόρους, να αποκτήσουμε γνώση που δεν έχουμε, να υλοποιήσουμε από κοινού έργα κλπ.

Χαρακτηριστικό **παράδειγμα** συνεργιών που συζητούνται πολύ τώρα είναι η ανάγκη δημιουργίας κατάλληλων συνεργειών μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η οικονομική κρίση. Οι συνέργιες ζητούνται σε πολλά επίπεδα με κύριο το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) της χώρας. Λαμβανομένων υπόψη των δεδομένων που δημιουργεί η διεθνής οικονομική κρίση, η συνέργεια μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα θα προκύψει από τον κατάλληλο προσανατολισμό του ΠΔΕ όχι μόνο στον παραδοσιακό τομέα των υποδομών, αλλά κατά κύριο λόγο στους τομείς της νέας οικονομίας, στην ενίσχυση της καινοτομίας και της

νέας επιχειρηματικότητας, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Αναπόφευκτα οι συνέργειες θα προκύψουν από επενδύσεις σε τεχνολογίες αιχμής, από τη βελτίωση των σχέσεων των τραπεζών με τη βιομηχανία και τη βιοτεχνία, τον περαιτέρω εκσυγχρονισμό του τραπεζικού συστήματος και την υγιέστερη πολιτική επιτοκίων.

4.8 *Υλικό για τη στρατηγική προβολής*

Κατά την κατάρτιση του Επιχειρησιακού Σχεδίου ενός φορέα ή οργανισμού διαμορφώνεται μια στρατηγική ανάπτυξής του η οποία επιβάλλεται να γίνει γνωστή στο ευρύ κοινό. Πρωταρχικός σκοπός της κατάστρωσης της στρατηγικής προβολής είναι να καθορίσει τις αναλογίες των διαφόρων ειδών προβολής στη διαμόρφωση του μίγματος προβολής. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις σχετικές αποφάσεις είναι πολλοί αλλά διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: εξωτερικούς που σχετίζονται με το κοινό το οποίο αφορά και σε εσωτερικούς που σχετίζονται με τον ίδιο το φορέα. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική προβολής είναι οι εξής:

- Ο τελικός αποδέκτης: ανάλογα με το είδος του φορέα, μπορεί να είναι οι πολίτες, άλλες υπηρεσίες, συγκεκριμένη επαγγελματική κατηγορία πολιτών κλπ.
- Το είδος του φορέα που υλοποιεί τη στρατηγική προβολής
- Ο σκοπός της προβολής των στόχων ή της στρατηγικής του φορέα

Το σχέδιο της διαφημιστικής εκστρατείας ενός φορέα περιλαμβάνει τα εξής:

1. Τους **επικοινωνιακούς στόχους** του φορέα: Οι επικοινωνιακοί στόχοι εμπίπτουν σε τρείς κατηγορίες:

- Στην πληροφόρηση/ γνωστοποίηση στο κοινό σε ότι αφορά στις υπηρεσίες που προσφέρονται
- Στην πειθώ, να πείσουμε δηλαδή το κοινό ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι υψηλής ποιότητας
- Στην υπενθύμιση του ονόματος του φορέα και των υπηρεσιών του

2. Το **μήνυμα** το οποίο θα μεταφέρουμε: Το μήνυμα κάθε διαφήμισης συνοψίζει το όφελος ή τα οφέλη που παρέχει η υπηρεσία ή ο φορέας στον πολίτη. Η διαφήμιση, προκειμένου να επιτύχει το σκοπό της, επικαλείται είτε τη λογική του καταναλωτή είτε

το συναίσθημά του ή σπανιότερα την ηθική του. Η επιλογή του μηνύματος εξαρτάται από τον τομέα στον οποίο υπερτερεί η υπηρεσία έναντι των άλλων ομοειδών και από τις επιθυμίες του πολίτη. Το μήνυμα μιας διαφήμισης αποδίδεται όχι μόνο με λόγια αλλά και με εικόνες, χρώματα, κίνηση, επιλογή μουσικών κομματιών.

3. Τα **μέσα** τα οποία θα χρησιμοποιήσουμε: ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδες και περιοδικά, εξωτερική διαφήμιση (πανό, διαφήμιση στις αστικές συγκοινωνίες), διαδίκτυο, κοινωνικά δίκτυα κλπ.

Κατά την κατάρτιση του Επιχειρησιακού Σχεδίου κάθε οργανισμού ή δημόσιου φορέα θα πρέπει να ορίζονται αρχικά τα μηνύματα που θέλουμε να μεταδώσουμε, οι αποδέκτες των μηνυμάτων και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσουμε. Για **παράδειγμα,** στην περίπτωση εφαρμογής ενός επιχειρησιακού προγράμματος από ένα δήμο, το μήνυμα αφορά όλους τους κατοίκους του δήμου, στόχος είναι να ενημερωθούν για τα έργα που θα υλοποιηθούν και άλλες ενέργειες και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να είναι τουλάχιστον τοπικής εμβέλειας και υψηλής επισκεψιμότητας από το κοινό-στόχο π.χ. τοπικό ραδιόφωνο, τοπική τηλεόραση, ιστοσελίδα του δήμου, διαφημιστικές πινακίδες στα σημεία παρέμβασης κλπ.

4.9 ***Μελέτη Περίπτωσης Διοίκησης και Οργάνωσης Σχεδίου Εφαρμογής***

Μελέτη περίπτωσης 7: Διοίκηση και οργάνωση σχεδίου εφαρμογής

Στο **Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης** για μετάβαση στον ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗ περιγράφονται αναλυτικά οι οριζόντιες και επιμέρους δράσεις του Επιχειρησιακού Σχεδίου που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του στόχου, δηλαδή της λειτουργίας της τοπικής αυτοδιοίκησης όπως ορίζεται στον ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗ. Για την αποτελεσματική οργάνωση και εποπτεία του Επιχειρησιακού Σχεδίου, θα λειτουργήσει Σύστημα Διοίκησης και Οργάνωσης που αφορά στα άτομα ή φορείς που συμμετέχουν, στο ρόλο καθενός, στη διαδικασία της μεταξύ τους συνεργασίας κλπ. Συνοπτικά το σύστημα διοίκησης περιγράφεται ως ακολούθως :

- Υπουργείο Εσωτερικών Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΠ.ΕΣ.Α.Η.Δ.) -Ομάδα Διοίκησης Έργου (ΟΔΕ)

Συγκροτήθηκε «Ομάδα Διοίκησης Έργου» με αντικείμενο τον Επιχειρησιακό Συντονισμό του Προγράμματος «Καλλικράτης» (ΟΔΕ). Η Ομάδα Διοίκησης Έργου θα έχει την ευθύνη για τη χάραξη της στρατηγικής, την παρακολούθηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου, τον προσδιορισμό των απαιτήσεων υλοποίησης και την αξιολόγηση του αναλυτικού σχεδιασμού των Έργων ως προς το αντικείμενο, το κόστος και το χρονοδιάγραμμα, τον εντοπισμό αποκλίσεων, προβλημάτων & κινδύνων και την εισήγηση διορθωτικών ενεργειών.

Η Ομάδα Διοίκησης Έργου θα συνεδριάζει κάθε εβδομάδα, θα συνεργάζεται με τις Ομάδες Έργου των Φορέων Υλοποίησης, θα αξιολογεί την πρόοδο των Έργων, θα καθορίζει ενδεδειγμένες ή συμπληρωματικές ενέργειες και θα εισηγείται ακόμα και αναθεωρήσεις (αν χρειάζεται). Θα προχωρεί τέλος στον απολογισμό των δράσεων και την εκτίμηση του βαθμού επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων.

- Επιτροπή Συντονισμού Επιχειρησιακού Σχεδίου Μετάβασης

Σε άμεση συνέργεια και αμφίδρομη επικοινωνία με την Ομάδα Διοίκησης Έργου, συστήνεται και θα λειτουργήσει Επιτροπή Συντονισμού Επιχειρησιακού Σχεδίου Μετάβασης με αντικείμενο τη συνεχή, καθ' όλη τη διάρκεια της μεταρρύθμισης, διαβούλευση μεταξύ των φορέων της κεντρικής διοίκησης και αυτών της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και την ενεργοποίηση και παρότρυνση του συνόλου των αιρετών, στόχος που αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία του εγχειρήματος.

- Κοινωνικοί Εταίροι

Σημαντικός, καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου, είναι ο διάλογος με τους Κοινωνικούς Εταίρους -π.χ. ΚΕΔΚΕ, ΕΝΑΕ, ΑΔΕΔΥ, ΠΟΕ ΟΤΑ, ΟΚΕ. Μέσα από συνεχή διαβούλευση, συνεννόηση κι ενέργειες που συμφωνούνται και αναλαμβάνονται από τις οργανώσεις εκπροσώπησης των κοινωνικών εταίρων επιδιώκεται όχι μόνον η έκφραση και διατύπωση γνώμης και προτάσεων, αλλά και η με υπευθυνότητα συμμετοχή των εμπλεκομένων δυνάμεων της κοινωνίας στη διαμόρφωση/ επεξήγηση/παρότρυνση για την υλοποίηση των αναγκαίων πολιτικών που θα διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων του Επιχειρησιακού Σχεδίου.

- Φορείς Υλοποίησης Επιμέρους Δράσεων

Οι επιμέρους δράσεις που συνθέτουν το Επιχειρησιακό Σχέδιο για τη μετάβαση στον «Καλλικράτη» θα υλοποιηθούν μετά από σύναψη σχετικών Προγραμματικών

Συμβάσεων με το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, από δημόσιους, ή αυτοδιοικητικούς φορείς που είναι καθ΄ύλην αρμόδιοι, ή/και διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία και τεχνογνωσία. Στο πλαίσιο των παραπάνω φορέων υλοποίησης, έχουν συσταθεί Ομάδες Έργου που θα παρακολουθούν σε καθημερινή βάση την πορεία υλοποίησης των επιμέρους δράσεων για τις οποίες έχουν την ευθύνη, ενώ θα πραγματοποιείται εβδομαδιαία απολογιστική συνάντηση με Υπευθύνους από όλους τους Φορείς Υλοποίησης.

Ο συντονισμός των συνεργειών και η εξασφάλιση των γραμμών επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, με την προαναφερθείσα συστηματοποιημένη διαδικασία συναντήσεων, αποτυπώνεται σε πρακτικά συναντήσεων, αναφορές προόδου και εκθέσεις υλοποίησης τόσο για τις επιμέρους δράσεις όσο και για την συνολική εξέλιξη του Επιχειρησιακού Σχεδίου. Οι ενέργειες αυτές θα πραγματοποιούνται με ενδιάμεσο συντονιστή και αποδέκτη την Ομάδα Διοίκησης Έργου.

Το πλήρες κείμενο βρίσκεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση http://kallikratis.ypes.gr/contents.aspx?catid=20

4.10 *Πρακτική άσκηση δημιουργίας οδικού χάρτη*

Δημιουργία «Οδικού χάρτη για την συγχώνευση σχολείων σε επιλεγμένη περιφέρεια».

Στόχος είναι να αναζητήσουμε μαζί με τους εκπαιδευόμενους τις λύσεις και να τους παρασύρουμε σε μια δημιουργική συζήτηση. Ο «οδικός χάρτης» αφορά στα βήματα που πρέπει να γίνουν ώστε να φτάσουμε στην απόφαση αρχικά και στην υλοποίησή της στη συνέχεια.

ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ: Ενδεικτικά και όχι αποκλειστικά.

ΦΑΣΗ Α:ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ερωτήματα:

- Ποια αναγκαιότητα υπάρχει για συνενώσεις σχολικών μονάδων;
- Ποιοι οι βασικοί στόχοι;
- Ποιες παράμετροι και κριτήρια πρέπει να ληφθούν υπόψη;

- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες αστοχιών και πως μπορούν να αποφευχθούν ή να περιοριστούν;
- Ποιες είναι οι βέλτιστες διαδικασίες διαβούλευσης;

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΝΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ:

- Συνυπολογισμός βασικών παραμέτρων υφιστάμενου πλαισίου όπως μέγιστος αριθμός μαθητών ανά τμήμα (έως 25 για α'βάθμια, έως 30 για β'βάθμια).
- Χιλιομετρική απόσταση για το νέο σχολείο (οδικό δίκτυο, καιρικές συνθήκες)
- Διάρκεια κάλυψης της διαδρομής για την άφιξη στο νέο σχολείο (πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια)
- Συσχέτιση οργανικότητας (θέσεις διδασκόντων) και λειτουργικότητας (εύρυθμο τμημάτων) των σχολικών μονάδων σε συνάρτηση με το μαθητικό δυναμικό και τη δυνατότητα ανάπτυξης και λειτουργίας.
- Η εξέλιξη του μαθητικού δυναμικού την τελευταία 5ετία, ο ρυθμός αύξησης ή μείωσης και ο προσδοκώμενος αριθμός φοιτούντων μέχρι το 2020.
- Ενσωμάτωση πρόσθετων δυνατοτήτων (γαλλικά ή άλλη γλώσσα, τεχνολογίες, αισθητική εκπαίδευση κ.α)

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ: Κείμενο διαβούλευσης.

Διαμόρφωση των παραπάνω και όλων των ιδεών των συμμετεχόντων στο προτεινόμενο πλαίσιο.

ΒΗΜΑΤΑ			
Ημερ/νία			
Διάρκεια			
Δραστηριότητα 1			
Υποδραστηριότητα 1			
Υποδραστηριότητα 2			
Ενέργειες			
Προσδοκώμενα			
Παραδοτέα			
Πρόσωπα ευθύνης			

Παραδοτέα			
Παρατηρήσεις			

ΦΑΣΗ Β: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ

Πλαίσιο διαβούλευσης - Διάθεση κειμένου:

Σύσταση γραφείου ενημέρωσης πολιτών (ώρες επαφής)

Τηλεφωνικά (τηλ.ΧΨΩ)

Διαδικτυακά (Συχνές ερωτήσεις-απαντήσεις π.χ. στο δικτυακό τόπο www.region/sxoleia.gr.)

Ποιες νέες δυνατότητες διαμορφώνονται;

Άρτια κτιριακή και εργαστηριακή υποδομή (αίθουσες, εργαστήρια Πληροφορικής, Φυσικών Επιστημών, Σχολική Βιβλιοθήκη, γυμναστήρια, αίθουσα εκδηλώσεων).

Κάλυψη νέων πεδίων (αισθητική, ξένες γλώσσες, άλλα εκπαιδευτικά πεδία)

Ποιες ωφέλειες προκύπτουν;

- Εξοικονόμηση πόρων
- Εκσυγχρονισμός
- Αποδοτικότητα υφιστάμενων εγκαταστάσεων

Ποιοι κίνδυνοι υπάρχουν;

1. Αύξηση της μαθητικής διαρροής σε Δημοτικό-Γυμνάσιο-Λύκειο.
2. Γεωγραφική, κοινωνική και εκπαιδευτική απομόνωση.
3. Κοινωνική και πολιτιστική συρρίκνωση μικρών κοινωνιών.
4. Δημιουργία σχολείων-μαμούθ (απρόσωπα, γκετοποιημένα, χωρίς επαφή εκπαιδευτικού –μαθητή).
5. Απώλεια χρόνου για μετάβαση και επιστροφή κάποιων μαθητών και συρρίκνωση προσωπικού χρόνου.

Παράγοντες προσμέτρησης στην τελική απόφαση:

- <u>Παιδαγωγικά</u>

-Ένας δάσκαλος ανά τάξη, στα Δημοτικά και ικανός αριθμός μαθητών ανά τάξη.

-Οργάνωση Πολυδύναμων Σχολικών Κέντρων

-Ολοήμερα Σχολεία

-Ενισχυτική διδασκαλία

-Καινοτόμες δράσεις και προγράμματα διδασκαλίας.

- <u>Επιλογή Σχολικών Μονάδων</u>

-Δημογραφικά (ρυθμός μείωσης των μαθητών)

-Χιλιομετρική απόσταση (μικρότερη από Χ χιλιόμετρα)

-Χρονική διάρκεια μεταφοράς (μέγιστη μετακίνηση μισής ώρας)

-Κτιριακές υποδομές (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός κ.α.) στο σχολείο μετακίνησης.

- <u>Εξαίρεση Σχολικών Μονάδων</u>

-Ιδιομορφία του γεωγραφικού ανάγλυφου

-Πλήθος δυσπρόσιτων και απομακρυσμένων περιοχών

-Διάκριση Πρωτοβάθμιας - Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

-Αποστάσεις

-Καιρικές και συγκοινωνιακές συνθήκες

-Ασφαλής και άνετη μεταφορά των μαθητών.

<u>ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ:</u> Έκθεση διαβούλευσης

ΒΗΜΑΤΑ			
Ημερ/νία			
Διάρκεια			
Δραστηριότητα 1			
Υποδραστηριότητα 1			
Υποδραστηριότητα 2			
Ενέργειες			
Προσδοκώμενα			

Παραδοτέα			
Πρόσωπα ευθύνης			
Παρατηρήσεις			

ΦΑΣΗ Γ: ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ:

1. Περιοχές εφαρμογής
2. Ποιος -Τι -Πότε
3. Κριτήρια επιτυχίας-αξιολόγησης
4. Δυνατότητες επανεξέτασης-προσαρμογών.

ΒΗΜΑΤΑ			
Ημερ/νία			
Διάρκεια			
Δραστηριότητα 1			
Υποδραστηριότητα 1			
Υποδραστηριότητα 2			
Ενέργειες			
Προσδοκώμενα			
Παραδοτέα			
Πρόσωπα ευθύνης			
Παρατηρήσεις			

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

5.1 *Στόχος και προσδοκώμενα αποτελέσματα της διδακτικής ενότητας*

Έως τώρα οι επιμορφωνόμενοι έχουν εξοικειωθεί με την έννοια του Επιχειρησιακού Σχεδίου, τον καθορισμό των στρατηγικών και του σχεδίου δράσης καθώς και του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης του σχεδίου εφαρμογής. Μέρος όμως του σχεδίου εφαρμογής αποτελεί και η διαχείριση πόρων που αποτελεί σημαντικό τμήμα κάθε Επιχειρησιακού Σχεδίου. Κάθε δημόσιος φορέας ή οργανισμός διαθέτει κάποιους πόρους, είτε πρόκειται για οικονομικούς πόρους είτε για ανθρώπινους πόρους. Το ζητούμενο σε κάθε περίπτωση είναι η όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των υφιστάμενων πόρων για την υλοποίηση των στόχων του Επιχειρησιακού Σχεδίου.

Στο πλαίσιο αυτό στην ενότητα που αφορά στη διαχείριση πόρων οι επιμορφωνόμενοι θα είναι σε θέση:

- Να κατανοήσουν την ανάγκη σχεδιασμού των παρεμβάσεων σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους
- Να διαμορφώνουν τους πλέον κατάλληλους δείκτες για την παρακολούθηση του εκάστοτε έργου
- Να γνωρίσουν τρόπους παρακολούθησης της οικονομικής πλευράς κάθε σχεδίου
- Να αναζητούν και να εξασφαλίζουν τους πόρους για την υλοποίηση σχεδίων

5.2 *Περιεχόμενο της διδακτικής ενότητας*

Στη διδακτική ενότητα για τη διοίκηση και οργάνωση του σχεδίου εφαρμογής θα διεξαχθεί εισήγηση του διδάσκοντα, θα παρουσιαστούν κάποιες μελέτες περίπτωσης και θα λυθούν πρακτικές ασκήσεις στα θέματα της ενότητας.

Το περιεχόμενο της διδακτικής ενότητας αφορά κυρίως στα εξής θέματα:

- Κατανόηση των επιπτώσεων από άποψη πόρων (Κόστος ενεργειών)
- Ανθρώπινοι πόροι
- Υποδομές

- Δημοσιονομικές – οικονομικές επιπτώσεις
- Βασικοί οικονομικοί δείκτες
- Προσδιορισμός των πηγών εσόδων για το φορέα
- Προσδιορισμός Χρηματοροής (Εισροές-εκροές)

5.3 *Ανθρώπινο Δυναμικό -Υποδομές*

Σε αυτή τη φάση του Επιχειρησιακού Σχεδίου θα πρέπει να γίνει καταγραφή και αξιολόγηση των υφιστάμενων πόρων. Ήδη στην ενότητα 4 έχουν αναφερθεί θέματα ανάπτυξης και διοίκησης του προσωπικού και ανάγκης καταγραφής των κύριων χαρακτηριστικών του που αφορά τόσο θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης όσο και αξιολόγησης. Σε αυτή τη φάση καλούμαστε να αξιοποιήσουμε το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό για την κατάρτιση ή υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου του φορέα ή οργανισμού.

Για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής βήματα από τον προϊστάμενο, διευθυντή ή το αρμόδιο άτομο.

- Καταγραφή και γνώση όλου του προσωπικού ανά τμήμα. Πληροφορίες σχετικές με εκπαίδευση, προϋπηρεσία κλπ. αλλά και κατάρτιση που έχει δεχθεί στην παρούσα θέση του
- Προσπάθεια σύνδεσης κάθε ατόμου με συγκεκριμένη ενέργεια-δράση του Επιχειρησιακού Σχεδίου
- Συνομιλία με τον άμεσο προϊστάμενο κάθε ατόμου προκειμένου να γίνουν γνωστά περισσότερα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (χαρακτήρας, προθυμία στην εργασία, ιδιαιτερότητες, αποδοτικότητα κλπ.)
- Συνομιλία με τον ίδιο τον εργαζόμενο προκειμένου να αξιολογηθεί η πιθανή συνεισφορά του στην υλοποίηση του σχεδίου.

Ιδιαίτερα σημαντικές προς αυτή την κατεύθυνση θεωρείται ότι είναι οι συνέργιες που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα, προκειμένου να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό και άλλων φορέων που πιθανόν να έχουν ιδιαίτερες γνώσεις ή εξειδίκευση.

Σε ότι αφορά στις υποδομές ενός φορέα ή οργανισμού, η αξιοποίησή τους στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Σχεδίου πραγματοποιείται με την καταγραφή των υποδομών, την αξιολόγησή τους σε σχέση με το προτεινόμενο έργο και την απόφαση αξιοποίησής τους. Τέτοιου είδους υποδομές μπορεί να αφορούν σε πληροφοριακά συστήματα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές και server, χώρους γραφείων με τον ανάλογο εξοπλισμό κλπ.

5.4 *Βασικοί Οικονομικοί δείκτες*

Σε προηγούμενη ενότητα έχει γίνει αναφορά σε οικονομικούς δείκτες που αφορούν σε οικονομικά αποτελέσματα δημοσίων φορέων και οργανισμών και αναφέρθηκε ότι οι δείκτες αυτοί υπολογίζονται ανάλογα με το είδος των οικονομικών αποτελεσμάτων που έχει ένας φορέας. Έτσι, παρά το ότι όλοι οι δημόσιοι φορείς δεν έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα, κάποιοι από αυτούς έχουν μετατραπεί σε Ανώνυμες Εταιρίες, που υποχρεούται στην τήρηση διαφορετικών λογιστικών από τις δημόσιες υπηρεσίες.

Κάποιοι οικονομικοί δείκτες που μπορεί να υφίστανται είναι οι εξής:

- δείκτες ρευστότητας, που παρουσιάζουν την ικανότητα ενός φορέα να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις πληρωμών
- μέσος χρόνος είσπραξης απαιτήσεων
- μέσος χρόνος παραμονής αποθεμάτων (π.χ. σε ένα νοσοκομείο)
- ποσοστό επισφαλών απαιτήσεων
- δείκτης ανανέωσης παγίων
- δείκτης κάλυψης εξόδων (π.χ. δείκτης κάλυψης εξόδων μισθοδοσίας προς σύνολο εξόδων)
- δείκτης αποσβέσεων παγίων
- δείκτης εξόδων λειτουργίας
- δείκτης απόδοσης προσωπικού
- δείκτης λειτουργικών ή οργανικών εξόδων
- αμοιβές απασχολουμένων προς αριθμό απασχολουμένων

Στους ανωτέρω δείκτες μπορούν να προστεθούν και άλλοι, ανάλογα με το είδος του οργανισμού. Για παράδειγμα σε ένα νοσοκομείο θα μπορούσε να οριστεί ως οικονομικός δείκτης το κόστος νοσηλείας ανά ασθενή.

5.5 Χρηματοροές

Η ταμειακή ροή περιλαμβάνει την πραγματική εισροή μετρητών στο ταμείο του φορέα, καθώς επίσης και την πραγματική εκροή μετρητών. Οι ταμειακές ροές προέρχονται :

- Από την λειτουργία του φορέα, που δείχνει την ικανότητα του να εισπράττει ότι απαιτείται, ανάλογα με το είδος του φορέα
- Από χρηματοοικονομικές πράξεις, εφόσον ο φορέας λαμβάνει δάνεια από πιστωτικά ιδρύματα
- Από επενδυτικές πράξεις

Οι εισροές από τη λειτουργία του φορέα περιλαμβάνουν την εισροή μετρητών από τον κρατικό προϋπολογισμό και από έσοδα που μπορεί να εισπράττει ο φορέας από πολίτες για διάφορες ενέργειες (π.χ. έσοδα δήμων, πρόστιμα, έσοδα από μίσθωση ακινήτων του φορέα κλπ.). Οι αντίστοιχες εκροές αφορούν σε λειτουργικά έξοδα του φορέα (π.χ. μισθοδοσία, ενοίκια κλπ.)

Οι εισροές από χρηματοοικονομικές πράξεις αφορούν στην είσπραξη δανείων και η αντίστοιχη εκροή είναι η αποπληρωμή του κεφαλαίου του δανείου. Δάνεια φυσικά δεν μπορούν να συνάπτουν όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί αλλά μπορούν αρκετοί από αυτούς (π.χ. δήμοι, Ν.Π.Δ.Δ. κλπ.)

Οι εισροές από επενδυτικές πράξεις αφορούν σε χρήματα από πώληση ακινήτων του φορέα και οι αντίστοιχες εκροές από επενδύσεις που πραγματοποιεί ο φορέας.

Κατά την κατάρτιση λοιπόν του Επιχειρησιακού Σχεδίου, θα πρέπει να καταρτιστεί με μεγάλη προσοχή και η κατάσταση ροής μετρητών στη οποία θα περιληφθούν και οι νέες επενδύσεις που πιθανόν να προτείνονται στο στρατηγικό σχέδιο.

Η απεικόνιση των χρηματοροών σε πίνακα έχει ως εξής:

Πίνακας 4: Χρηματοροές

	ΕΤΟΣ 1	**ΕΤΟΣ 2**	**ΕΤΟΣ 3**
Α. ΕΙΣΡΟΕΣ			
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ			

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ			
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ			
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΡΟΩΝ			
Β. ΕΚΡΟΕΣ			
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ			
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ			
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ			
ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΡΟΩΝ			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Α-Β			

5.6 *Μελέτη Περίπτωσης για τη διαχείριση πόρων*

Στο **Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης** για την επανένταξη ατόμων με ειδικές ανάγκες, αποτυπώνεται η παρούσα κατάσταση και στη συνέχεια αναλύεται η ανάγκη ανάπτυξης νέων συστημάτων και υποδομών που απαιτούνται για την υλοποίηση του σχεδίου. Οι ανάγκες σε πόρους αφορούν κύρια την αποϊδρυματοποίηση και κοινωνική ένταξη των ατόμων μέσω νέων δομών που απαιτούν τόσο ανθρώπινο δυναμικό όσο και κτιριακές και άλλες υποδομές. Ειδικότερα, για την υλοποίηση των προγραμμάτων απαιτείται αφενός μεν η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, που θα καλύψει τις υπάρχουσες ελλείψεις και αφετέρου η εκπαίδευση – κατάρτιση του ήδη υπηρετούντος προσωπικού στην οργάνωση και λειτουργία των νέων «ανοικτών» δομών παροχής υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας.

Έτσι, σε ότι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται ότι το επιστημονικό, διοικητικό, τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό του φορέα δεν επαρκεί για της δραστηριότητες αποϊδρυματισμού του Φορέα. Παρουσιάζεται αναλυτικά το σύνολο του υφιστάμενου προσωπικού ανά ειδικότητα και αριθμό εργαζομένων ανά ειδικότητα και επιπλέον οι νέες προσλήψεις που απαιτούνται και ο χρονοπρογραμματισμός τους.

Σε ότι αφορά στις υποδομές, προτείνεται συγκεκριμένος αριθμός δομών, το αν θα στεγάζονται σε ιδιόκτητα ή μισθωμένα ακίνητα, ο αριθμός των ατόμων που μπορούν να φιλοξενήσουν, το είδος αναπηρίας των φιλοξενούμενων κλπ. Σε εκτεταμένο πίνακα παρουσιάζονται οι απαιτούμενες νέες δομές και το επιπλέον προσωπικό του φορέα.

Το πλήρες κείμενο του Επιχειρησιακού Σχεδίου βρίσκεται στον δικτυακό τόπο http://www.ygeia-pronoia.gr/uploads/meletes/sxedio_drashs_m32.pdf

5.7 *Πρακτική άσκηση Οικονομικών Δεικτών*

Δημιουργία πέντε οικονομικών δεικτών αξιολόγησης της λειτουργίας ενός Δήμου.

Καταγράψτε πέντε ή περισσότερους οικονομικούς δείκτες που θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή σε ένα Δήμο.

ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ:

Ενδεικτικά κάποιοι τέτοιοι δείκτες μπορεί να είναι:

- κόστος μισθοδοσίας προς σύνολο λειτουργικού κόστους
- δείκτης ανανέωσης παγίων
- μέσος όρος είσπραξης απαιτήσεων
- ποσοστό επισφαλών απαιτήσεων
- χρηματοοικονομικά έξοδα προς σύνολο λειτουργικών εξόδων
- δείκτης απόσβεσης παγίων κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

6.1 *Στόχος και προσδοκώμενα αποτελέσματα της διδακτικής ενότητας*

Η αξιολόγηση ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου είναι πιθανό να απαιτηθεί σε μεγάλο βαθμό από οποιοδήποτε στέλεχος της δημόσιας διοίκησης, σε μεγαλύτερη συχνότητα από την ανάγκη κατάρτισης ενός. Για το λόγο αυτό η σημασία της συγκεκριμένης ενότητας είναι ιδιαίτερη και καθοριστική για το σύνολο του σεμιναρίου.

Οι επιμορφωνόμενοι στη φάση αυτή έχουν κατανοήσει βαθιά την έννοια του σχεδιασμού, των πόρων, των οικονομικών στοιχείων που θα πρέπει να αναλυθούν και όλων των παραγόντων που εξετάζονται στο Επιχειρησιακό Σχέδιο. Άρα είναι σε φάση να προχωρήσουν στην αξιολόγησή του.
Κατά την ενότητα αυτή οι επιμορφωνόμενοι θα είναι σε θέση:

- Να διαμορφώνουν ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες με τους οποίους θα αξιολογούν το έργο τους.
- Να εντοπίζουν τα σημεία που θα δεχτούν τις ισχυρότερες επιρροές και τα όρια αλλαγών που ενδέχεται να επέλθουν.
- Να δημιουργούν ενδιάμεσα σημεία αναφοράς με βάση τα οποία θα εξασφαλίζουν τη βεβαιότητα του «καλώς έχειν» του σχεδίου τους.

6.2 *Περιεχόμενο της διδακτικής ενότητας*

Αντίστοιχα με τους στόχους της συγκεκριμένης ενότητας αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου, το περιεχόμενο είναι το εξής:

- Μέσα αξιολόγησης αποτελεσματικότητας φορέα
- Δείκτες απόδοσης - Παρακολούθηση προόδου
- Ποιοτικοί δείκτες και αποτελεσματικότητα
- Αναθεώρηση σχεδίου ανάλογα με εμπειρίες

Τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν στη διδακτική ενότητα περιλαμβάνουν εισήγηση-παρουσίαση, μελέτη περίπτωσης και πρακτική άσκηση.

6.3 ***Μέσα αξιολόγησης***

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης επιχειρησιακών σχεδίων αλλά σε κάθε περίπτωση ο εκάστοτε αξιολογητής διαμορφώνει μια δομημένη συστηματική διαδικασία σύνθεσης πληροφοριών.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας οποιουδήποτε Επιχειρησιακού Σχεδίου είναι η ρητή πρόβλεψη ενός ικανού Συστήματος Παρακολούθησης και Αξιολόγησης της λειτουργίας του και η ενσωμάτωση στο Σχέδιο μιας διαδικασίας ανατροφοδότησης και προσαρμογής του. Με δεδομένο το ότι το Σχέδιο Δράσης έχει έναν μακροχρόνιο χαρακτήρα το προτεινόμενο Σύστημα Παρακολούθησης επιτρέπει την επιβεβαίωση της σκοπιμότητας της «επένδυσης» και της χρηματοδότησής του. Η μη ενεργοποίηση ενός τέτοιου Συστήματος εγκυμονεί κινδύνους για την αποτελεσματικότητα των προτεινόμενων στο Σχέδιο ενεργειών, αφού δεν ελέγχεται η πορεία υλοποίησής του, η αποτελεσματικότητα των δράσεων που περιλαμβάνει και που υλοποιούνται και η επίτευξη των στόχων που τίθενται. Επιπλέον, δεν είναι δυνατή η αναπροσαρμογή του Σχεδίου, στις περιπτώσεις που αστάθμητοι παράγοντες επιδράσουν ή στις περιπτώσεις που δεν επαληθευτούν οι «παραδοχές» που τίθενται εξ αρχής.

Προκειμένου να υπάρξει μια αποτελεσματική διαδικασία ελέγχου (παρακολούθησης) και αξιολόγησης του Σχεδίου Δράσης, από την αρχή τίθενται και ακολουθούνται ορισμένες βασικές αρχές:

1. Αναγνωρίζεται από όλα τα εμπλεκόμενα στο Σχέδιο μέρη η σκοπιμότητα τόσο του ιδίου του Σχεδίου, όσο και της διαδικασίας παρακολούθησης και αξιολόγησής του.
2. Διατυπώνονται συγκεκριμένα, σαφή και ολοκληρωμένα σχέδια ελέγχου.
3. Διατυπώνονται κοινά αποδεκτοί, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι δείκτες αξιολόγησης, ώστε να είναι δυνατός ο προσδιορισμός των εκπληρούμενων στόχων, αλλά και των πιθανών αποκλίσεων.

4. Προσδιορίζονται σαφείς χρονικά σταθμοί επανασχεδιασμού των προβλεπόμενων παρεμβάσεων.
5. Προβλέπεται ολοκληρωμένη «οργανωτική δομή» παρακολούθησης, ελέγχου και επανασχεδιασμού των δράσεων.
6. Εξασφαλίζονται οι αναγκαίες προσαρμογές του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου για την υλοποίηση των δράσεων που προβλέπονται.

Ακόμη βασικές αρχές του Συστήματος Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του Σχεδίου Δράσης είναι η συνέπεια στις αρχές, τις διαδικασίες και στο στόχο, η σταθερότητα στη σκοπιμότητα του Σχεδίου, η αξιοπιστία σε ότι αφορά τις ελεγκτικές διαδικασίες, η διαφάνεια και η αντικειμενικότητά του, χωρίς όλα αυτά να αποβαίνουν σε βάρος της απαραίτητης ευελιξίας με την οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται.

Η εφαρμογή ενός τέτοιου Συστήματος Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του Σχεδίου Δράσης καθίσταται υποχρεωτική –εκτός των άλλων– και από το γεγονός ότι οι προτεινόμενες δράσεις των φορέων κάποιες φορές εξαρτώνται από εθνικούς ή κοινοτικούς πόρους. Άρα, σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι η εξασφάλιση της χρηματοδότησης του έργου μέχρι το τελευταίο ευρώ και όχι η υλοποίηση εξαιρετικά αισιόδοξων οικονομικών σεναρίων που θα οδηγήσουν κάποια στιγμή σε έλλειψη πόρων για την ολοκλήρωση του έργου. Το ίδιο ισχύει και για τις απαιτούμενες νέες θέσεις εργασίας καθώς θα πρέπει να έχει ληφθεί υπόψη η διαδικασία έγκρισης μιας τέτοιας ανάγκης.

Τέλος, ιδιαίτερης σημασίας είναι ο ακριβής καθορισμός των υπηρεσιών που εμπλέκονται και η εξαρχής διαδικασία σαφούς καθορισμού:

- Ρόλων και αρμοδιοτήτων
- Κανονισμού Παρακολούθησης και Αξιολόγησης του Σχεδίου
- Δεικτών Αξιολόγησης των παρεμβάσεων
- Σταθμών Επανασχεδιασμού του Σχεδίου Δράσης.

Εφόσον έχουν οριστεί όλα τα ανωτέρω, θεωρείται ότι έχει σχεδιαστεί η διαδικασία αξιολόγησης που είναι ιδιαίτερης σημασίας για την επιτυχή έκβαση του σχεδίου. Τα

μέσα που θα χρησιμοποιηθούν αφορούν κυρίως σε δείκτες αξιολόγησης αλλά και στην αξιολόγηση άλλων στοιχείων του σχεδίου όπως:

- Επανεξέταση και αξιολόγηση της SWOT ανάλυσης που υλοποιήθηκε στο Επιχειρησιακό Σχέδιο. Εξετάζονται οι πιθανές αποκλείσεις και προτείνονται λύσεις
- Εκτίμηση του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Περιλαμβάνει την εκτίμηση των ικανοτήτων των στελεχών, την καταλληλότητα του σχεδιασμού μάρκετινγκ καθώς και του λειτουργικού σχεδιασμού του φορέα
- Εκτίμηση των οικονομικών στοιχείων. Στο σημείο αυτό ελέγχεται η συνέπεια των οικονομικών προβλέψεων με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό
- Εκτίμηση της σχέσης ρίσκου-ανταμοιβής. Εκτιμώνται οι κίνδυνοι που συνδέονται με το επιχειρησιακό σχέδιο και η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αντιμετώπισης τους.

Οι ανωτέρω εκτιμήσεις μπορούν να διαμορφωθούν με τη μορφή επιμέρους ερωτημάτων με κλίμακα συμφωνίας και διαφωνίας ώστε στο σύνολο να αξιολογηθεί κατά πόσο το Επιχειρησιακό Σχέδιο αποτυπώνει ορθά το σχεδιασμό και οδηγεί σε υλοποιήσιμα σχέδια.

6.4 ***Δείκτες αξιολόγησης***

Οι δείκτες αξιολόγησης κάθε Επιχειρησιακού Σχεδίου δεν είναι συγκεκριμένοι αλλά θα πρέπει να καταρτίζονται κατά περίπτωση από την ομάδα αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου ανάλογα με τα αναμενόμενα αποτελέσματα και παραμέτρους που θα πρέπει να οριστούν εξαρχής, στη βάση των οποίων θα αναπτυχθούν οι δείκτες.

Για παράδειγμα, στην περίπτωση ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος οι παράμετροι αξιολόγησης μπορεί να είναι ο βαθμός ενεργοποίησης και ένταξης έργων του ΕΠ, ο βαθμός ελέγχου προόδου του έργου, ο βαθμός ενημέρωσης του ΟΠΣ κλπ. Στην πρώτη παράμετρο, οι δείκτες που θα εξεταστούν είναι Προϋπολογισμός ενεργοποιημένων έργων / σύνολο και Προϋπολογισμός ενταγμένων έργων / σύνολο. Στη δεύτερη παράμετρο ο δείκτης είναι Λόγος ελεγμένων προϋπολογισμών / συνολικό προϋπολογισμό ενταγμένων έργων και στην τρίτη παράμετρο είναι Λόγος

Ολοκληρωμένων ΤΔΠ / προβλεπόμενα και Λόγος Εγκεκριμένων ΤΔ Έργων-Υποέργων στο ΟΠΣ / συνολικά εγκεκριμένα.
Σε κάθε περίπτωση επομένως το πρώτο βήμα είναι το να οριστεί τι είδους στοιχεία θεωρούμε ότι θα μας δώσουν σαφή εικόνα επιτυχίας ή όχι του σχεδίου και στη συνέχεια να ορίσουμε αποτελεσματικούς δείκτες για κάθε στοιχείο.

Σε ένα απλούστερο παράδειγμα του Επιχειρησιακού Σχεδίου ενός Δήμου, οι παράμετροι που αξιολογούνται με βάση το σχεδιασμό μπορεί να είναι οι εκπαιδευτικές υποδομές, η τουριστική ανάπτυξη και η κοινωνική φροντίδα. Οι αντίστοιχοι δείκτες αξιολόγησης θα είναι αριθμός αιθουσών σχολείων που αναβαθμίστηκαν, αριθμός τουριστικών έργων που υλοποιήθηκαν και αριθμός ατόμων που έχουν ανάγκη που θα εξυπηρετηθούν.

6.5 *Μελέτη περίπτωσης αξιολόγησης Επιχειρησιακού Σχεδίου*

Μελέτη περίπτωσης 8: Αξιολόγηση Επιχειρησιακού Σχεδίου

Στο Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης για τη σταδιακή επανένταξη ατόμων με ειδικές ανάγκες αποτυπώνεται σαφώς η μεθοδολογία παρακολούθησης και αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου και προσδιορίζονται οι δείκτες και οι τιμές με βάση τις οποίες θα γίνει η αξιολόγηση. Ακολούθως παρουσιάζονται οι σχετικοί δείκτες:

Πίνακας 5: Δείκτες αξιολόγησης

Δείκτες	**Α΄ Φάση 2002-2004**	**Β΄ Φάση 2005-2006**	**Γ΄ Φάση 2007-2011**
Δομές αποϊδρυματισμού που τίθενται σε λειτουργία	32	80	95
Άτομα διαβιούντα σε ιδρυματικό περιβάλλον που αποασυλοποιούνται	258	800	1060
Άτομα διαβιούντα σε ιδρυματικό περιβάλλον που επωφελούνται	2.365	2.107	1.307

Λοιπά θέματα που εξετάζονται για την αξιολόγηση του σχεδίου είναι τα εξής:

- Οι «νεοχρόνιοι» αυτοί περιθαλπόμενοι θα στεγαστούν στις νέες στεγαστικές κοινοτικές δομές σε δεύτερη φάση.
- η αποασυλοποίηση των περιθαλπομένων θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για τη βελτίωση της περίθαλψης των περιστατικών με πολύ βαριά νοητική υστέρηση
- Σε ότι αφορά στην απασχόληση, το Σχέδιο αναμένεται να δημιουργήσει ικανό αριθμό ενδιάμεσων θέσεων απασχόλησης εξειδικευμένου προσωπικού φροντίδας, για την υποστήριξη της αποασυλοποίησης και της λειτουργίας των νέων δομών. Οι θέσεις που αναμένεται να δημιουργηθούν κατά τη διάρκεια της Α΄ και Β΄ Φάσης υλοποίησης του Σχεδίου Δράσης ανέρχονται σε 730 περίπου (διαφόρων ειδικοτήτων), ενώ κατά τη Γ΄ Φάση θα δημιουργηθούν 685 ακόμη νέες θέσεις. Οι περισσότερες από τις θέσεις αυτές είναι θέσεις μόνιμης απασχόλησης.
- Επιπρόσθετα, αναμένεται να δημιουργηθούν πάνω από 100 θέσεις εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού για τις δράσεις επιστημονικής και τεχνικής υποστήριξης των Φορέων, που θα αναλάβουν δράσεις αποϊδρυματισμού, καθώς και πάνω από 100 θέσεις εκπαιδευτών κατάρτισης για τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού των νέων δομών.
- Θετική τέλος, είναι η επίδραση του Σχεδίου στη συμβολή και στην εξασφάλιση ισότητας ευκαιριών για όλους, καθώς αποτελεί προσπάθεια ένταξης ατόμων που διαβιούν σε ιδρυματικό περιβάλλον στην κοινωνική και οικονομική ζωή.

Τα ανωτέρω, που αποτελούν κυρίως θέματα οργάνωσης, θα αξιολογούνται ταυτόχρονα με τους αντίστοιχους δείκτες και θα επιτρέπουν στον αξιολογητή να σχηματίζει σαφή εικόνα της πορείας του έργου.

6.6 *Πρακτική άσκηση αξιολόγησης Επιχειρησιακού Σχεδίου*

Δημιουργία πέντε ποιοτικών δεικτών αξιολόγησης λειτουργίας ενός Κ.Ε.Π.

ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ:

Ενδεικτικά, κάποιοι ποιοτικοί δείκτες μπορεί να είναι:

- αριθμός εξυπηρετούμενων πολιτών/ώρα
- αριθμός αιτήσεων/ημέρα
- ταχύτητα εξυπηρέτησης του πολίτη
- ταχύτητα έκδοσης πιστοποιητικών
- αριθμός παραπόνων/σύνολο εξυπηρετηθέντων κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2007-2013

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος Υγεία – Πρόνοια. Ένα τέτοιο σχέδιο που εμπίπτει σε ένα Επιχειρησιακό Πρόγραμμα είναι προφανές ότι δεν θα εκπονηθεί από ένα στέλεχος δημόσιας διοίκησης, όμως θα του ζητηθεί να συμβάλλει, να δώσει τις βασικές κατευθύνσεις, να περιγράψει την υφιστάμενη κατάσταση, να προτείνει το σχεδιασμό και τέλος να εφαρμόσει και να αξιολογήσει το σχέδιο. Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να γίνει κατανοητό στους εκπαιδευόμενους δημόσιους λειτουργούς το θέμα της **συμβολής τους στην κατάρτιση ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου** του φορέα τους, δίδοντας ακριβείς πληροφορίες και συμμετέχοντας ενεργά στο σχεδιασμό της στρατηγικής του φορέα. Αυτό σε συνδυασμό με την ικανότητα αξιολόγησης και εφαρμογής ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου είναι μεγάλης σημασίας και αποτελεί βασικό στόχο της παρούσας εκπαίδευσης.

Στο Επιχειρησιακό Σχέδιο για την ανάπτυξη της κοινωνικής πρόνοιας ακολουθείται μια σαφής και λεπτομερής δομή, όπως αυτή που περιγράφηκε στις διδακτικές ενότητες που προηγήθηκαν. Ακολούθως θα αντιστοιχιστούν οι θεματικές ενότητες και το περιεχόμενό τους με τις αντίστοιχες αναφορές. Οι καταρτιζόμενοι θα ήταν καλό να μελετήσουν και το πλήρες κείμενο του σχεδίου που βρίσκεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση
http://www.ygeia-pronoia.gr/uploads/meletes/sxedio_drashs_m32.pdf

«Βασικοί άξονες Επιχειρησιακού Σχεδίου»

1. Στόχος του Επιχειρησιακού Σχεδίου

Σκοπός του Επιχειρησιακού Σχεδίου είναι η τυποποίηση ενός ολοκληρωμένου πλέγματος προνοιακών πολιτικών για την περίοδο 2007-2013 με στόχο την

προώθηση της οικονομικής και κοινωνικής ένταξης των λιγότερο ευνοημένων ομάδων και την εξασφάλιση καλών συνθηκών διαβίωσης. Ο στόχος καθώς και η μεθοδολογία έρευνας παρουσιάζονται στην Εισαγωγή του σχεδίου.

2. Υφιστάμενη κατάσταση

Η περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν αφορά μόνο ένα φορέα αλλά ένα σύνολο υπηρεσιών και οργανισμών που λειτουργούν υπό συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο, με κοινές υπηρεσίες και τρόπο λειτουργίας. Έτσι, η περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης αναφέρεται στο κεφάλαιο 1, στις επιμέρους ενότητες 1 και 2, με τίτλο «το θεσμικό περιβάλλον ανάπτυξης των προνοιακών πολιτικών» και «το διοικητικό/επιχειρησιακό περιβάλλον άσκησης των προνοιακών πολιτικών». Στα κεφάλαια αυτά παρουσιάζεται τόσο το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των φορέων όσο και το περιβάλλον στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν. Συγκεκριμένα:

- Αναλύονται οι υφιστάμενες δομές, οι φορείς με διάκριση σε αυτούς του δημόσιου τομέα, του ιδιωτικού και εθελοντικούς και αναλύεται το διοικητικό και επιχειρησιακό περιβάλλον λειτουργίας τους. Οι φορείς παρουσιάζονται αναλυτικά σε σχετικούς πίνακες με αναφορά στον αριθμό δομών ανά Περιφέρεια της χώρας.
- Οι δημόσιοι φορείς που εμπλέκονται στην προνοιακή πολιτική με λεπτομερή αναφορά των αρμοδιοτήτων κάθε φορέα
- Οι ανθρώπινοι πόροι του συστήματος πρόνοιας
- Η εφαρμογή των προνοιακών πολιτικών με αναφορά στο επίπεδο σχεδιασμού και οργάνωσης πολιτικών, επίπεδο διαχείρισης και άσκησης πολιτικών και επίπεδο χρηματοδότησης.

3. SWOT Ανάλυση

Η SWOT Ανάλυση αποτελεί την ενότητα 3 του πρώτου κεφαλαίου του σχεδίου όπου αποτυπώνονται λεπτομερώς δυνατά και αδύνατα στοιχεία για την υλοποίηση των στόχων της προνοιακής πολιτικής καθώς και ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Τα κυριότερα αποτελέσματα της ανάλυσης συνοψίζονται σε αναλυτικό πίνακα που περιλαμβάνεται στο σχέδιο, με κύρια τα εξής:

Δυνατά σημεία

- Ισχυρή παρέμβαση του δημόσιου τομέα
- Σταδιακή ανάπτυξη προγραμμάτων πρόληψης
- Δραστηριοποίηση των ΟΤΑ
- Θεσμοθέτηση φορέων σχεδιασμού και παρακολούθησης τομεακών πολιτικών
- Ενεργοποίηση μηχανισμών ελέγχου
- Ικανοποιητική προσβασιμότητα υπηρεσιών στα μεγάλα αστικά κέντρα κλπ.

Αδύνατα σημεία

- Ατελής προστασία των προνοιακών δικαιωμάτων
- Αδυναμία συντονισμού των συστημάτων πρόνοιας
- Έλλειψη κεντρικού επιτελικού οργάνου
- Καθυστέρηση στην εφαρμογή νομοθετικών ρυθμίσεων
- Αδυναμία υποστήριξης των αποκεντρωμένων μονάδων από τους ΟΤΑ
- Ιδρυματοποίηση
- Περιορισμένη δικτύωση μεταξύ των φορέων κλπ

Ευκαιρίες

- Προώθηση της διαδικασίας εκσυγχρονισμού της ελληνικής προνοιακής πολιτικής από τη συνθήκη της Λισσαβόνας
- Βούληση της πολιτικής ηγεσίας για μεταρρυθμίσεις
- Διακομματική συναίνεση για την ανάγκη μεταρρυθμίσεων
- Αξιοποίηση των μηχανισμών της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής Κοινωνικής Ένταξης κλπ.

Απειλές

- Εμφάνιση νέων κοινωνικών κινδύνων
- Άμβλυνση του κοινωνικού ρόλου της οικογένειας
- Έλλειψη επιτελικού οργάνου και σχεδίου για την προώθηση μεταρρυθμίσεων κλπ.

4. Καλές πρακτικές-υιοθέτηση μοντέλων άλλων χωρών

Σε αυτό το κεφάλαιο με τους βασικούς άξονες του Επιχειρησιακού Σχεδίου περιλαμβάνονται και καλές πρακτικές προνοιακής πολιτικής που θα μπορούσαν να έχουν εφαρμογή στα ελληνικά δεδομένα. Παρουσιάζονται καλές πρακτικές πιλοτικών προγραμμάτων για τη συμφιλίωση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής μέσω της

βελτίωσης και επέκτασης των υπηρεσιών ανοικτής φροντίδας στην Ιταλία, Γερμανία, Ιρλανδία και Μ. Βρετανία. Καλές πρακτικές από τη Μ. Βρετανία αναφέρονται στην περίπτωση οικογενειών που απειλούνται από φτώχεια και κοινωνικό αποκλεισμό, στο πεδίο της ανοικτής φροντίδας ηλικιωμένων και στο πεδίο ανοικτής φροντίδας ατόμων με αναπηρίες. Πέραν της αναφοράς στα βασικά στοιχεία κάθε καλής πρακτικής, αποτυπώνονται και κριτήρια με τα οποία αξιολογούνται οι πολιτικές φροντίδας των συγκεκριμένων προγραμμάτων.

5. Επίδραση Κοινοτικών Διαρθρωτικών Ταμείων στην ανάπτυξη του ελληνικού συστήματος κοινωνικής πρόνοιας

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο του σχεδίου που περιλαμβάνει την περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, αναφέρονται αναλυτικά οι παρεμβάσεις που έγιναν στο πλαίσιο του Α' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, του Β' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, έργα στο πεδίο των προσωπικών κοινωνικών υπηρεσιών, παρεμβάσεις για την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, έργα του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, Περιφερειακά Προγράμματα κλπ. Το κεφάλαιο κλείνει με εκτίμηση των επιδράσεων των Διαρθρωτικών Ταμείων στην προνοιακή πολιτική της χώρας.

6. Η αναπτυξιακή στρατηγική του προνοιακού τομέα την περίοδο 2007-2013

Αφού έχει περιγραφεί η υφιστάμενη κατάσταση της προνοιακής πολιτικής της χώρας, οι υφιστάμενες δομές, η μέχρι τώρα χρηματοδότηση από διαρθρωτικά προγράμματα, έχουν εντοπιστεί δυνατά και αδύνατα στοιχεία, απειλές και ευκαιρίες, αποτυπώνεται η στρατηγική του σχεδίου για τα επόμενα έτη. Η αναπτυξιακή στρατηγική περιλαμβάνει:

1. **Το όραμα:** ο θεσμικός και επιχειρησιακός εκσυγχρονισμός του υπολειμματικού μοντέλου κοινωνικής πρόνοιας που θα κατοχυρώσει τη σταδιακή μετεξέλιξή του σε ένα σύγχρονο σύστημα φροντίδας και προώθησης της κοινωνικής ένταξης των ευπαθών ομάδων με γνήσιους αναπτυξιακούς στόχους που θα αμβλύνουν τους μονοδιάστατους επιδοματικούς προσανατολισμούς των κοινωνικών προγραμμάτων.
2. **Οι στρατηγικοί στόχοι:** η βελτίωση του επιπέδου κοινωνικής προστασίας των ευπαθών ομάδων και η ενίσχυση της κοινωνικής και οικονομικής συνοχής των περιφερειών μέσω της αποκέντρωσης των προνοιακών πολιτικών
3. Οι **μηχανισμοί επίτευξης των στόχων**: οι γενικοί και ειδικοί στόχοι του σχεδίου θα υλοποιηθούν **μέσω του Εθνικού Προγράμματος «Κοινωνική Συνοχή και Αλληλεγγύη».** Αναφέρονται αναλυτικά οι άξονες προτεραιότητας του

προγράμματος και τα θεματικά μέτρα μέσω των οποίων θα εκπληρωθούν οι στρατηγικοί στόχοι. Ως προϋποθέσεις για την υλοποίηση των ανωτέρω παρουσιάζεται η θεσμική ενδυνάμωση του συστήματος και ο οργανωτικός εκσυγχρονισμός. Στον οργανωτικό εκσυγχρονισμό περιγράφονται όλες οι ενέργειες και προσαρμογές που θα πρέπει να γίνουν για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου σε ότι αφορά τα όργανα παρακολούθησης και υποστήριξης, την ψηφιακή διοίκηση και την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων.

4. **Νέες πολιτικές κοινωνικής ένταξης και φροντίδας,** όπου περιγράφονται όλες οι νέες δομές που προτείνονται στο στρατηγικό σχέδιο
5. **Οικονομική βιωσιμότητα του συστήματος κοινωνικής πρόνοιας:** Στην ενότητα αυτή αναλύεται η χρηματοδότηση του στρατηγικού προγράμματος από εθνικές και υπερεθνικές πηγές ενίσχυσης προνοιακών πολιτικών και οι κατηγορίες δαπανών του προγράμματος.

«Διοίκηση και Οργάνωση Σχεδίου Εφαρμογής»

1. **Όργανα και Σύστημα Διοίκησης του Προγράμματος:** δημιουργία μιας νέας Ειδικής Γραμματείας Κοινωνικής Ένταξης
2. **Η διαχείριση του προγράμματος:** από διαχειριστικής άποψη το πρόγραμμα περιλαμβάνει άξονες προτεραιότητας, μέτρα και δράσεις που αναλύονται σε συγκεκριμένα έργα και υποέργα. Η παρακολούθηση της υλοποίησης του προγράμματος θεωρείται σημαντικότερη και πιο σύνθετη από την απλή διαχείριση των δράσεών του. Τα εργαλεία που ορίστηκαν για την παρακολούθηση του προγράμματος είναι:
    - Οι περιοδικές αναφορές προόδου
    - Οι επιτόπου παρατηρήσεις για την ποιότητα των έργων
    - Ο σχεδιασμός ανάπτυξης και λειτουργίας ειδικού **συστήματος πληροφορικής**
    - Η αξιοποίηση δοκιμασμένων τεχνικών Project και Programme Management

Ο σχεδιασμός και η λειτουργία του Συστήματος Παρακολούθησης της προόδου του προγράμματος και η τροφοδότηση των οργάνων διοίκησης με την αναγκαία πληροφόρηση θα αποτελέσουν αντικείμενο μιας νέας **Μονάδας Υποστήριξης**

του Προγράμματος που θα εξασφαλίσει τεχνογνωσία και εξειδικευμένες υπηρεσίες.

3. **Στρατηγική προβολής:** η στρατηγική προβολής περιλαμβάνεται στην επικοινωνιακή στρατηγική του προγράμματος που περιλαμβάνει την εκπόνηση ενός πλάνου δημοσιότητας εστιασμένων δράσεων προβολής. Για την υλοποίηση της επικοινωνιακής πολιτικής θα απασχοληθούν εξειδικευμένα στελέχη και θα υλοποιηθούν ειδικές καμπάνιες ενημέρωσης για όλες της μορφές κοινωνικής πρόνοιας. Η λεπτομερής στρατηγική παρουσιάζεται σε πίνακα με τον τίτλο κάθε δράσης, το αντικείμενο παρέμβασης και το αντίστοιχο περιεχόμενο.

«Διαχείριση Πόρων»

Στην περίπτωση του συγκεκριμένου Επιχειρησιακού Σχεδίου, η διαχείριση πόρων αφορά στη χρηματοδότηση δράσεων του προγράμματος από τομεακά προγράμματα του ΕΣΠΑ. Στο πλήρες κείμενο αναγράφονται λεπτομερείς πίνακες με αντιστοίχιση δράσεων του προγράμματος με δράσεις των ΠΕΠ ή Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και παρουσιάζεται η συνάφεια της προνοιακής πολιτικής με άλλες.

«Αξιολόγηση του Προγράμματος»

Το πρόγραμμα «Κοινωνική Συνοχή και Αλληλεγγύη» μέσω του οποίου θα υλοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι της προνοιακής πολιτικής θα αξιολογείται περιοδικά σε ότι αφορά:

- στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των υλοποιούμενων μέτρων/δράσεων ως προς την υλοποίηση των στόχων του προγράμματος
- στον έλεγχο της δυνατότητας επίτευξης των στόχων με βάση τις δράσεις και τα έργα που έχουν προγραμματισθεί
- στη διατύπωση εισηγήσεων για την τροποποίηση της στρατηγικής επίτευξης των στόχων.

Για την αξιολόγηση θα εφαρμοσθεί **Σύστημα Αξιολόγησης** που θα υποστηριχθεί από **ειδικό πληροφοριακό σύστημα.**

Το ανωτέρω Επιχειρησιακό Σχέδιο αποτελεί μια αρκετά σύνθετη μορφή σχεδίου που ουσιαστικά αποτελεί την εφαρμογή επιχειρησιακών και τομεακών προγραμμάτων στην προνοιακή πολιτική. Παρά την πολυπλοκότητά του οι εκπαιδευόμενοι έχουν τη

δυνατότητα να αναγνωρίσουν τις ενότητες του Επιχειρησιακού Σχεδίου που διδάχτηκαν στην πράξη. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι ανάλογα με το Επιχειρησιακό Σχέδιο, το περιεχόμενο και η σειρά που αποτυπώνονται οι πληροφορίες μπορεί να διαφέρουν. Σημασία όμως έχει η ύπαρξη συνοχής μεταξύ των κεφαλαίων, η λεπτομερής αποτύπωση και καταγραφή πληροφοριών, η σωστή απεικόνιση των δεδομένων, η ορθή τεκμηρίωση των στόχων και η κάλυψη των βασικών θεμάτων του Επιχειρησιακού Σχεδίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΟΙ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

1. **Επιχειρησιακό σχέδιο:** Είναι ένα συνοπτικό γραπτό, ολοκληρωμένο σχέδιο παρέμβασης ενός ή περισσοτέρων φορέων με στόχο την επίτευξη εσωτερικών ή εξωτερικών αλλαγών, που περιλαμβάνει στόχους με τη μορφή προσδοκώμενων αποτελεσμάτων και ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησής τους όπως επίσης και τις ενέργειες, τους πόρους, τις προβλέψεις και πιθανά εναλλακτικά σενάρια με στόχο τη βέλτιστη επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων.
2. **Συνοπτικό σχέδιο (executive summary):** Το συνοπτικό σχέδιο αποτελεί μία σύνοψη των βασικότερων μερών του Επιχειρησιακού Σχεδίου. Περιγράφει εν συντομία τα κύρια χαρακτηριστικά του σχεδίου χωρίς να αποσκοπεί σε μία απλή περίληψη. Μία τυπική έκταση είναι 2 με 3 σελίδες. Θα πρέπει να παραθέτει με τρόπο κατανοητό όλες τις βασικές πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας και κυρίως τα στοιχεία εκείνα που θα προσφέρουν το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον επιχειρηματία και την εταιρεία του, αλλά και τις απαιτούμενες αποδόσεις στους πιθανούς επενδυτές.
3. **Οδικός χάρτης** Επιχειρησιακού Σχεδίου: Ο «οδικός χάρτης» περιλαμβάνει στην ουσία τα μέσα, τους τρόπους, που θα αναπτυχθούν για να επιτύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα που ορίζεται στο Επιχειρησιακό Σχέδιο κάθε φορέα. Στην ουσία δείχνει από πού ξεκινάμε και που θέλουμε να καταλήξουμε, δηλαδή τον επιθυμητό προορισμό, τους στόχους, και το πώς θα φτάσουμε στον προορισμό μας, δηλαδή τη στρατηγική.
4. **SWOT Ανάλυση**: Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο για τον έλεγχο ενός οργανισμού και του περιβάλλοντός του. Είναι το πρώτο στάδιο του σχεδιασμού και αντιπροσωπεύει δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές του φορέα ή της επιχείρησης.
5. **Μέτρηση απόδοσης-Δείκτης απόδοσης**: Ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης ορίζεται ως το σύνολο των μετρητών που χρησιμοποιούνται για να ποσοτικοποιήσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των ενεργειών. Οι κύριοι δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators – KPI) βοηθούν έναν οργανισμό στον προσδιορισμό και τη μέτρηση της προόδου προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού. (www.traininmain.eu)

6. **Νόμος Paretto**: Η Αρχή του Paretto, στο ευρύτερο πλαίσιό της, υποστηρίζει ότι 80% των αποτελεσμάτων προκύπτουν από 20% των μέσων ή αιτίων. Με άλλα λόγια, ο Κανόνας 80-20 σημαίνει ότι, σε κάθε κατάσταση, λίγοι παράγοντες (20%) είναι ζωτικοί και πολλοί (80%) είναι επουσιώδεις.

7. **Διάγραμμα Gantt:** Το διάγραμμα Gantt αποτελεί μια μορφή γραφικής αναπαράστασης ενός χρονοδιαγράμματος. Η τεχνική σύνταξης του διαγράμματος είναι η εξής: αναλύεται, αρχικά, όλο το έργο σε επί μέρους εργασίες γνωστές με τον όρο δραστηριότητες. Για κάθε μία από τις επί μέρους εργασίες καθορίζονται η μέθοδος εκτέλεσής της, οι απαιτούμενοι πόροι και ο απαιτούμενος χρόνος για την εκτέλεσή της.

8. **Αριθμοδείκτες:** Αριθμοδείκτης είναι η σχέση δύο λογικά συνδεόμενων μεγεθών η οποία εμφανίζεται ως λόγος ή ως εκατοστιαία αναλογία. Είναι αυτονόητο, ότι δύο μεγέθη του ισολογισμού τυχαία παρμένα για να συστήσουν αριθμοδείκτη, πιθανώς δεν θα έχουν καμιά αξία για τον μελετητή, αν δεν υπάρχει καμιά λογική σχέση μεταξύ τους. Για το λόγο αυτό, τα μεγέθη του αριθμοδείκτη επιλέγονται έτσι, που ο συνδυασμός τους να δίνει ένα νέο χρήσιμο στοιχείο. (Αργύρης Λ. Αδαμίδης, 1998)

9. **Δείκτης ποιότητας**: Ένας «δείκτης ποιότητας» είναι ένας δείκτης που αποτελεί σαφή ένδειξη ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια έχει λάβει χώρα ή ένα αποτέλεσμα έχει επιτευχθεί. Υπό την προϋπόθεση ότι και η ενέργεια ήταν επιθυμητό να λάβει χώρα και το αποτέλεσμα ήταν επιθυμητό να επιτευχθεί. Ένας δείκτης ποιότητας είναι κατά κανόνα «ποσοτικός δείκτης», αλλά ενίοτε μπορεί να είναι και «ποιοτικός δείκτης». Ο δείκτης ποιότητας πρέπει να επιτρέπει τη διαπίστωση της επίτευξης του επιθυμητού αποτελέσματος.

10. **Μέθοδος Balanced Scorecard** (BSc): στοχεύει στο συνδυασμό της στρατηγικής ενός οργανισμού με τα απαραίτητα εκείνα μέτρα τα οποία θα βοηθήσουν τον οργανισμό να ελέγξει και τελικά να επιτύχει τη στρατηγική αυτή. Περιλαμβάνει ένα σύνολο δεικτών οι οποίοι παρουσιάζουν την κατάσταση της "υγείας" του οργανισμού.

11. **Benchmarks:** αποτελούν δείκτες που χρησιμοποιούνται στην Ε.Ε. στις περιπτώσεις που είναι επιθυμητή η σύγκριση επιδόσεων μεταξύ φορέων, συστημάτων, χωρών, περιοχών κτλ. ως προς έναν δείκτη ποιότητας. Ενίοτε, στην Ελληνική γλώσσα, για απόδοση του benchmarks χρησιμοποιείται και ο όρος «κριτήρια αναφοράς», όρος που αναφέρεται και στα Ευρωπαϊκά κείμενα. Είναι όρος

δόκιμος στην Ελληνική, αλλά ένας άλλος όρος, που μάλιστα, θεωρούμε ορθότερο είναι ο όρος «δείκτες σύγκρισης ποιότητας», επειδή αποδίδει πληρέστερα την έννοια και χρήση του διεθνούς όρου.

12. **Benchmarking:** Η τεχνική αυτή λέγεται «τεχνική σύγκρισης δεικτών» Κατά κανόνα χρησιμοποιείται είτε για συγκρίσεις, είτε για πληροφόρηση και ανατροφοδότηση μεταξύ φορέων, είτε για άσκηση πίεσης για επίτευξη στόχων.

13. **Χαρακτηριστικά Ποιότητας (Quality Attributes):** Ο όρος χρησιμοποιείται για να αποδώσει την περιγραφή των χαρακτηριστικών που συνιστούν την επιθυμητή ποιότητα σε μια περίπτωση όπου γίνεται διασφάλιση ποιότητας. Στα χαρακτηριστικά αυτά θα στηριχτεί στη συνέχεια η προσπάθεια να προσδιοριστούν οι προδιαγραφές ποιότητας, τα κριτήρια και οι δείκτες ποιότητας.

14. **Χρηματοροή:** Η ταμειακή ροή περιλαμβάνει την πραγματική εισροή μετρητών στο ταμείο του φορέα, καθώς επίσης και την πραγματική εκροή μετρητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ - ΠΗΓΕΣ

Πηγές

1. Στρατηγικό & Επιχειρησιακό Σχέδιο του Οργανισμού Σχολικών Κτιρίων Α.Ε. (ΟΣΚ Α.Ε.), http://www.oteplus.gr/files/Business_case_OSK_gr.pdf
2. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Ραφήνας, http://www.anat-attiki.gr/Documents/rafina/epix_rafina.pdf
3. Στρατηγικό Επιχειρησιακό Σχέδιο 2011-2013, Κεντρική Αγορά Θεσσαλονίκης Α.Ε., http://www.kath.gr/main/images/stories/work/epixirisiako_sxedio_kath_2011_2013_teliko.pdf
4. Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης για την υλοποίηση του Μέτρου 3.2 "Σταδιακή επανένταξη των ατόμων με ειδικές ανάγκες στην κοινωνικο-οικονομική ζωή και προώθηση στην αυτόνομη διαβίωση", http://www.ygeia-pronoia.gr/uploads/meletes/27_epixeirhsiako_kendro_diaxeirishs.pdf
5. ΔΕΗ, Επιχειρησιακό Σχέδιο 2009-2014, http://www.dei.gr/Documents/strategik%20plan.ell.pdf
6. Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης για τη μετάβαση στη Νέα Αρχιτεκτονική Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ, http://kallikratis.ypes.gr/library/downloads/Docs/documents/es/Epixeririsiako_Sxedio_Drasis_Gia_Metavasi_Ston_Kallikrati.pdf
7. Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Φερών, http://www.feres.gr/files/104/docs/epix_sx_a.pdf
8. Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Καβάλας, www.kavalabusinessplan.gr
9. Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Μύκης, http://www.dimosmykis.gr/files/116/epixeirisiako_progr_b_fasi.pdf
10. Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων, Επιχειρησιακό Σχέδιο 2006-2010-Επιτελική Σύνοψη, http://www.eof.gr/assets/EOF_BPLAN.pdf
11. Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας, Επιχειρησιακό Σχέδιο, http://www.ein.gr/images/epix2010/epixeirisako2010.pdf
12. Επιχειρηματικό Σχέδιο για το Ελληνικό Κέντρο Αργυροχρυσοχοΐας, http://www.elka.gr/business_plan_elka.pdf

13. Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου, Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας και το Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, http://www.liaison.tuc.gr/fileadmin/users_data/liaison/Library/Innovation/b_p_g.pdf

14. Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης, Ταμείο Ασφαλίσεως Ναυτικών Πρακτόρων και Υπαλλήλων (Τ.Α.Ν.Π.Υ.), http://www.poet.gr/issuesfiles/business_plan.pdf

15. Σχέδιο Δράσης για την Ανάπτυξη του Τομέα της Κοινωνικής Πρόνοιας την Δ' Προγραμματική Περίοδο 2007-2013, http://www.ekka.org.gr/ethnik_prog_koin_sun_2008.pdf

16. Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ, άρθρο «Ο «οδικός χάρτης» για την έξοδο από την κρίση και την ανάκαμψη της οικονομίας», 20/3/2011, http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=390705&h1=true

17. Α.Τ.Ε.Ι Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Πτυχιακή Εργασία με τίτλο «Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) ως εργαλείο επιχειρησιακού σχεδιασμού», http://nefeli.lib.teicrtete.gr/browse/sdo/ba/2009SofronasEleutherios/document/sofronas.pdf

18. Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, Μελέτη Βελτίωσης Αποδοτικότητας των Επενδύσεων σε Τεχνολογίες Πληροφορικής στη Δημόσια Διοίκηση, www.observatory.gr/files/meletes/MVA_D1_gr.pdf

Χρήσιμες ιστοσελίδες

1. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κοινωνία της Πληροφορίας, ηλεκτρονικός κόμβος παρουσίασης καλών πρακτικών στον τομέα της Κοινωνίας της Πληροφορίας, http://www.egov-goodpractice.org
2. Πρόγραμμα ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ, Εκπαιδευτική Στήριξη, Ενότητα 3: Επιχείρηση και Διαδίκτυο, http://www.go-online.gr/training/pdfs/E3/E3_kef6_math1.pdf
3. Ιστοσελίδα παροχής τεχνικής βοήθειας για την κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου, http://www.bplans.com
4. Διεθνές Venture Capital και Private Equity Forum, Οδηγός Επιχειρηματικού Σχεδίου, http://www.vcforum.gr/downloads/BP_Guide_GR.pdf
5. Ιστοσελίδα εκπαιδευτικού υλικού επιχειρηματικού σχεδίου, www.QuickMBA.com

6. Ιστοσελίδα του Κέντρου Benchmarking, www.benchmarkindex.com
7. Ιστοσελίδα του κρατικού φορέα Business Link της Μ. Βρετανίας για την παροχή βοήθειας σε επιχειρηματικά θέματα , www.businesslink.org
8. Ιστοσελίδα της Κοινωνίας της Πληροφορίας με διάφορα επιχειρηματικά και εκπαιδευτικά θέματα, www.go-online.gr
9. Ηλεκτρονική εγκυκλοπαίδεια, www.wikipedia.com
10. Οδηγός κατάρτισης επιχειρηματικού σχεδίου, www.hertsdirect.org/infobase/docs/pdfstore/opplan.pdf
11. Οδηγός κατάρτισης επιχειρηματικού σχεδίου, http://www.xmarks.com/site/www.business-plans-guide.com/operational-plan-sample.html
12. Ιστοσελίδα παροχής τεχνικής βοήθειας λειτουργίας οργανισμών, http://www.citeops.com/4444-operational-plan-guide-presentation.html
13. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=25&langId=el
14. Γενική Γραμματεία Επενδύσεων και Ανάπτυξης, http://www.ggea.gr/geniki_grammateia/ypiresies07.htm
15. Δικτυακή Πύλη του Ε.Π. Κοινωνία της Πληροφορίας, http://www.infosoc.gr/infosoc/el-GR/services/elibrary/epix_sxedia_list/
16. Δικτυακός τόπος με κωδικοποιημένα διατάγματα, αποφάσεις και πολιτικές της Ε.Ε., http://europedia.moussis.eu/books/Book_2/5/12/03/02/?lang=gr&all=1&s=1&e=10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ

1. Κόκκορης Θεόδωρος, Το επιχειρηματικό Σχέδιο, Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Θ. Κοκκόρης, 2001
2. Σκουλάς Ε. Νίκος, «Το Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία», Εκδόσεις NSA, 2008
3. Σκουλάς Ε. Νίκος, «Ηγεσία, Μανατζμεντ, Ομαδικότητα, Το τρίπτυχο της Επιτυχίας», Εκδόσεις ΜΟΝΤΕΡΝΟΙ ΚΑΙΡΟΙ, 2010
4. Arkebauer B. James, "The McGraw Hill Guide to Writing a High-Impact Business Plan", McGraw-Hill, Inc. , 1995
5. Collura M. and Applegate L.M. , "Business plan assessment tool", Building e-Businesses online, Boston:HBS Publishing (No 800-398), 2000
6. Hamermesh R., Marshall P., Pirmohamed Taz, "Note on Business Model analysis for the entrepreneur", Harvard Business School, 9-802-048, 2002
7. Harvard Business School Press, Αποτελεσματικό Project Management, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2007
8. Hisrich D.R. and Peters M., Entrepreneurship,p 220-329, 5th edition, Irwin McGraw Hill
9. Immick Ron, O'Kane Brian, "Starting Your Own Business", Oak Tree Press, 2nd Edition, 2001
10. Johnson G. and Scholes K., Exploring Corporate Strategy, Sixth edition, Prentice Hall
11. Maxwell John, "Ο ηγέτης των 360 μοιρών», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2009
12. Maylor Harvey, Διαχείριση Έργων Project Management, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, 2005
13. Roberts M. and Walton E., The Business Plan, Harvard Business School, 1988
14. Sahlman A.W., How to write a great Business plan, Harvard Business Review, 1997
15. Stutely R. (2001), The definitive business plan, Prentice Hall
16. Siegel S Eric, Ford R Brian., Bornstein M. Jay "The Ernst & Young Business Plan Guide", John Wiley and Sons, Inc. ,Second Edition, 1993
17. Vandendempt K. and Dunne P. (2002), A look at the business plan, EVCA

18. “Preparing a Technology Business Plan”, LIFT, A Service of the Innovation/SMEs Programme of the Fifth Research Framework Programme, 1992

19. “Guide to Business Plan Writing”, Gate2Growth, the Innovation/SMEs Programme, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 : ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ-ΠΙΝΑΚΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΥ ΤΑΜΕΙΟΥ (ΤΑΜΕΙΟ ΝΑΥΤΙΚΩΝ)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (ΕΣ) Τ.Α.Ν.Π.Υ.

1. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ

1.2. Στοιχεία Προέδρου-Διοικητή-Νομίμου εκπροσώπου

1.3. Στοιχεία Υπεύθυνου Σύνταξης

1.4. Συνοπτική παρουσίαση του Ταμείου

1.5. Βασικοί άξονες δραστηριοποίησης

2. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

2.1. Περιουσιακά στοιχεία (υπολογισμός 30-9-2006)

2.2. Οργανωτική Δομή

2.2.1. Στελεχιακό Δυναμικό του Τ.Α.Ν.Π.Υ.

2.2.2. Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

2.2.3. Οργανόγραμμα του Ταμείου

2.2.4. Οργανόγραμμα Υποκαταστήματος

2.3. Υποδομή του Ταμείου σε Συστήματα πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών

2.3.1. Υφιστάμενες Εφαρμογές

2.3.2. Δίκτυα

2.3.3. Πληροφορικός και Τηλεπικοινωνιακός Εξοπλισμός

2.3.4. Λογισμικό

2.3.5. Δικτυακός Τόπος

2.3.6. Λοιπός εξοπλισμός

2.4. Επενδύσεις

2.5. Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα του Ταμείου

2.6. Περιγραφή Ελεγκτικών Μηχανισμών του Ταμείου και εσωτερικού ελέγχου

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ

3.1. Προβλεπόμενες Δημογραφικές εξελίξεις

3.2. Ανταγωνιστική θέση του Ταμείου

4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

4.1. Σκοποί και Στόχοι του Σχεδίου

4.1.1. Την αξιοποίηση της κινητής και ακίνητης περιουσίας του Ταμείου

4.1.2. Εκσυγχρονισμός Διοικητικών λειτουργιών

4.1.3. Κάλυψη Οργανικών Θέσεων, Αξιοποίηση υφιστάμενου Δυναμικού

4.1.4. Καλύτερη Εξυπηρέτηση Ασφαλισμένων- Συνταξιούχων

4.1.5. Σμίκρυνση Προθεσμιών Απονομής Παροχών

4.1.6. Υποστήριξη Διαδικασιών του Ταμείου μέσω Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών

4.1.7. Εφαρμογή Κλαδικού Λογιστικού Σχεδίου

4.1.8. Μητρώα Ασφαλισμένων-Συνταξιούχων-Εργοδοτών

4.1.9. Τροποποιήσεις ισχυόντων Κανονισμών
- ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟ Τ.Α.Ν.Π.Υ.
- ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΤΟΥ ΙΚΑ
- ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΑΛΛΑΓΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΤΟΥ Ι.Κ.Α.

4.1.10. Προϋπολογισμός-Ισολογισμός-Αναλογιστικές Μελέτες

4.1.11. Είσπραξη Εσόδων – Καταπολέμηση Εισφοροδιαφυγής

Α) Έλεγχοι επιχειρήσεων για εισφορές υπαλλήλων

Β) Έλεγχοι για ατομικές εισφορές αυτοαπασχολουμένων

4.1.12. Δαπάνες Φορέα

4.1.13. Προγραμματισμός Αναγκών του Ταμείου σε κτιριακές υποδομές, εξοπλισμό, κ.λπ.

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΩΝΥΜΟΥ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Α.Ε.

I. ΣΥΝΟΨΗ

II. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΦΟΡΕΑ

α. Γενικές Πληροφορίες

β. Παρεχόμενες Υπηρεσίες

γ. Μετοχικό Κεφάλαιο – Ίδιοι Πόροι

δ. Οργάνωση Εγκαταστάσεων

III. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

IV. ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

α. Χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών

β. Πλεονεκτήματα των παρεχόμενων υπηρεσιών

V. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

α. Διοικητική Οργάνωση

β. Ανάλυση ρόλων & αρμοδιοτήτων

VI. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

α. SWOT Ανάλυση

β. Στόχοι

VII. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ

& ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ)

VIII. ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

IX. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ – ΕΤΗΣΙΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ & ΔΕΙΚΤΕΣ

α. Ιστορικά στοιχεία.

β. Οικονομικά Αποτελέσματα

γ. Προϋπολογισμός

δ. Προβλέψεις

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΗΜΟΥ
(ΔΗΜΟΣ ΚΑΒΑΛΑΣ)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ